IEEE WILEY

快晋一步：
职场黄金法则

[美] 周武修（Wushow "Bill" Chou） 著 ■ 南凤琳 译

FAST-TRACKING YOUR CAREER:
SOFT SKILLS FOR ENGINEERING AND IT PROFESSIONALS



华人IT精英步入美国政府高层的职场精髓，取材IT行业真实案例
诠释加速职场晋升的软技能！
有趣、有料，既是职场故事，更是职场快晋法则！
十余位中外知名资深职场人士联合推荐！

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

职场有两个现象：

1、职业人士，特别是IT人士、工程师和其他拥有高级专业技能的人士，由于理工科思维往往十分缺乏软技能。

2、对于个人的事业成功，软技能（与人性相关的技能）的重要性远大于硬技能（与专业知识相关的技能）。

想在职场上脱颖而出、加速晋升，就要与更多的人和事打交道，而掌握熟练的软技能可以让你比其他人更好地处理这些事宜。

本书提供了沟通技巧、人际关系、自我管理、与老板相处、与下属相处、职场愿景6大方面的11个软技能。全部以真实职场案例的形式来诠释，这些例子都取材于真人真事：包括学生、工科人士、一线经理、中层经理、高级主管、教授以及公众人物。每个职场人士都可结合案例将软技能融会到自身的工作中，从而在职场上快晋一步。

有意写作图书、翻译图书、推荐外版书等，都请联系我们。
邮箱：linzhen_dgdz@163.com
QQ：61909973
电话：010-88379212

快晋一步

职场黄金法则

［美］周武修（Wushow“Bill”Chou）著
南凤琳　译
李雄武　审校

机 械 工 业 出 版 社

如果你觉得有些人没有你聪明，学术背景、技术能力也没有你强，但却能获得更快的职业发展，对此感到深深的困扰。通过本书，你能找到答案，优秀的软技能是业界精英胜出的核心竞争力。

本书作者从一名华人 IT 精英成为美国政府高层人员，凭借的正是优秀的软技能。本书是作者对其 25 年在工商业、学术界和政府部门高级管理层工作中的职场感悟，及众多资深经理和高层管理人士的成功职业经历的精髓总结，通过近 150 个情境向你解读如何提升职场软技能。

本书情境多数取材于工程和 IT 领域真实案例，同时也适用于各行业、各层次职场人士。

专家推荐语

我历来认为，一个人的成功有赖于三个特质：严格自律、全情投入、持之以恒。但是，对于初出茅庐、涉世不深的年轻人，这本书不失为指点迷津、行路指南的良师益友。作者不仅经验丰富、见解独特，而且著述等身、热心扶助后进，用许多实际案例简要、精辟地分析做事做人的道理，有助年轻人人尽己才、提升软实力，寻求事业发展。

——郭位博士

香港城市大学　校长

中国工程院　外籍院士

美国国家工程院　院士

在东方文化训练下的学生们，很多把“书中自有黄金屋”当作人生的唯一指标，而忽略其他“软技能”的重要性。这本书最难能可贵的地方，就是周博士用深入浅出的语言把职场上必须要具备的软技能“武林招式”一一列出，并且附上许多实例探讨。对将要进入职场的年

轻人，这绝对是一本必备的床头书。

——陈若文博士

美国高通公司　全球营运资深副总裁

这本书明确阐述，软技能是一个人在职业生涯中取得成功的重要基本前提，这我完全认同。这本书是作者根据自己及众多职场人士的经验，精心编写而成，有决心在职场上成功的男女不可不看。

——张钟浚博士

美国纽约理工大学　名誉校长

IEEE 会士

对我们一般人，软技能通常是职场上现学现卖，所以一路上会犯很多错误。我倒希望有一个人或者一本书，从那里我可以学到这种软技能。

——张敬义博士

美国陆军研究总署　署长（前）

美国国家科学院材料和制造委员会　委员

我从学生做到校长，一路上错失了很多机会，如果我早读了周博士的书，这些错失可能避免。这本书呈现给你 11 项聪明的软技能，包括重要法则、经验、原理和大量实例，帮助你达到成功的职业生涯。

——拉里 K. 蒙特斯博士（Larry K. Monteith）

美国北卡罗来纳大学　名誉校长

IEEE 会士

我以自己在职场上所犯的错误、得到的教训奉劝大家，如果你有志于在职场上持续发展，每天应看看这本书。在这里，衷心祝贺周教授的这本书为大家提供了宝贵的资源。我个人认为这本书十分实用，我相信你也会有同感。享受阅读吧。

——刘耀经博士

美国国家农业研究署　副署长

对年轻的职场人员，我认为这本书是最实用的书之一。我强烈推荐给任何职场人士，无论他是刚开始，或已就职并想快速晋升。

——谢肇金博士

武汉电信器件公司　创始人

易金卡网络技术有限公司　副董事长

美国国家工程院　院士

不同于理论性的管理书籍，这本书实际上可以作为实用职场指南。对年轻的职场人士，书中的许多例子是十分有价值的，包括提供一个有用的工具箱，指导他们熟练地处理现实生活中的情况，而不是回首十年后，说：“我希望我能早读到这本书。”

——方廷昭博士

休斯电子动态公司（Hughes Electron Dynamics）总裁及首席执行官（前）

IEEE 会士

对已退休的我来说，此书出版太晚。我有两个儿子刚入社会工作，

我送他们一人一本。作为一个父亲的期望是，儿子能从这本书学到比我能传授的更好的职场技巧。

——李雄武博士

美国 DEMACO 公司　创始人

美国国家工程院　院士

这本书出色在于周博士准确的描述这么多重要的职业变迁情况。对年轻的和不那么年轻的职场人士，都有显著的好处。这本书可以作为指导手册和职业生涯每个阶段的导师。

我只希望，年轻的职场人士会读这本书，铭记周博士的忠告，做好准备来处理不可避免的职业问题。

——索雷尔·莱斯曼博士（Dr. Sorel Reisman）

IEEE 计算机社团　前任主席

美国加州州立大学总部　高级主管

这本书的忠告正中靶心，就是单靠顶尖技能并不能保证职场高升。我特别喜欢这本书简明的指南形式。

——海伦·伍德（Helen Wood）

IEEE 计算机社团　前任主席

美国联邦政府　高级主管

IEEE 会士

序言

从多伦多大学毕业，然后在加拿大通用电气公司开始我的第一份电气工程师的工作，仿佛这一切就发生在昨天。我相信，如果当时的我懂得我现在所懂的，那么我的职业生涯应该会更加顺利，或者会沿着完全另外一条路去发展。我并不是说我的职业生涯很糟糕，而是说如果当时的我能够知道一些这本书中所描述的关键技能，那么在重大决定面前，我会准备得更好，也会少走一些弯路。比方说，回顾我过去的工作，我无意中正好用到了武修所建议的沟通技能（第 1 章）。在 IBM 工作之初，由于我意识到了“巧妙与人沟通”的重要性，使上司们很重视我，并送我去参加了一系列管理培训项目——而这些培训可能是我职业生涯中对我帮助最大的培训。

武修请我审阅这本书的初稿时，我当时正值频繁出差之际，所以不太乐意接受这份工作。然而，当我开始阅读这本书时，我马上就爱不释手了。这本书的初稿陪伴我度过了很多愉快的飞行旅程。武修书中所讲的例子总让我想起我在职业生涯中遇到的类似情况。有趣的是，我经常读着读着然后停下来，对妻子说：“听听这段。”然后我给她读一小段，问她记不记得我是否曾在某个公司遇到类似的情形。听完后，

她会问：“那么，武修对这种情况的建议是什么呢?”等我告诉她答案，她总是说：“你要是早点读了武修的书，或者当时武修在你身边，你的日子就好过多了。”

这本书的亮点在于，武修十分准确地描述了每位职业人士都会面临的重大职业转变。无论是年轻读者或是年长读者，这本书都会让他们受益匪浅。这本书可以作为读者任何职业阶段的工作指南和导师。例如，对于初入职场的人士，这本书可以让他们提前知晓，并更好地为将来很可能会遇到的问题做好准备。而对于像我一样工作多年、职业生涯快接近尾声的人来说，这本书定会让他们回忆起自己曾经历过的职场问题。尽管书中所讲的例子涉及的是科技领域，但我相信书中的内容适用于任何行业。

像我一样亲身经历过书中所描述的情形的职业人士，一定会对书中的很多内容产生共鸣。我希望年轻人能够读到这本书，吸收并内化武修的建议，将来当他们不可避免地面临着我们曾经历过的事情时，能有更好的准备。

从个人角度来看，我和武修认识将近20年了，我们也曾有意见不一致的时候，但每次都证明他的想法是正确的。现在我对这些“小争执”有了更深的理解，我明白了：武修处理职场中复杂情况的能力，是他职业成功的重要因素之一。我们都应该感谢武修花时间写作这本出色的书，来帮助初级和中级职业人士实现职业目标，同时也让我们这些“过来人”从阅读中获得乐趣。

武修，我衷心感谢你给我这个宝贵的机会参与这本书的准备工作，同时也让我得以借本书回顾自己职业生涯的成败。

索雷尔·莱斯曼博士（Dr. Sorel Reisman）

电气电子工程师学会（IEEE）计算机社团　前任主席

推荐序一

周武修教授和我是大学同学，后来我们同在美国读书就业，迄今已相知 58 年。周教授聪明敏锐，在学术上，他是班上第一名。他是北卡罗来纳州立大学的杰出教授，同时也是 IEEE 的会士。在事业上，他曾在政府和企业担任过高层行政职位，负责过数十亿美元经费的项目。周教授能获得如此成就，他对人对事一定有其独特的经验。我很赞赏周教授将这些经验整理成书与大家分享。

周教授发现成功的高管都须精通两项内容：业务运营和技术管理。一般来说，前者比后者易学，所以懂技术的人很有优势，非常适合进入今日企业的高层。当然，单靠技术是不够的，技术人员还需要一些必备的软技能，而这些在这本书中都可以找到答案。

这本书虽不长但掌握了重点。我喜欢它简明的指南形式，而非长篇大论。市场上有很多书教你如何写简历、准备面试、争取加薪或晋升等，但是，只有周教授的这本书，简单明确地列举了 11 种软技能，并可运用于许多特定职场情况。成功的职场发展，硬技能和软技能二者缺一不可。

周教授解释了为何技术人士应该学些软技能，以及应该学哪些软

技能。他分析了是否运用了某些特定的技能所导致的成功或失败的案例。这本书将所有的软技能指南归纳整理成表格，这样读者可以轻松看出自己的弱项在哪里，如何避免误区，如何运用某项或某几项软技能，以实现更大的成功。

这本书对软技能的分类、图表以及实例的运用，都是和周教授的阐述相呼应的——任何技能都不是孤立存在的，我们需要综合运用这些软技能才能实现更好的效果。这本书不同于其他同类书之处在于，这本书的每一个观点都有职场中的实际案例来支持（以及所有经验所得都是基于现实生活的实际案例）。

我认为周教授的这本书，是对年轻职业人士最实用、最有帮助的书之一。这本书不仅适合刚毕业的工程和 IT 人士，事实上，任何专业的学生都能从这本书中获益。传统教育和职场培训都只注重硬技能的学习，而往往疏略了软技能的学习，而这本书正好可以填补这一空白。因此，我强烈推荐任何初入职场的人士，或者认为自己可以在现有职位上获得更大发展的人士都应该读读这本书。

谢肇金博士

武汉电信器件公司　创始人

易金卡网络技术有限公司　副董事长

美国国家工程院　院士

推荐序二

很高兴看到周教授的这本帮助工程人士和 IT 人士提升软技能的书面世。这本书涵盖了职业规划、职业发展和晋升等所需的核心技能。工程人士和 IT 人士往往过分注重完成工作所需的硬技能，因此他们更需要软技能方面切实可行的指导，以此来提高沟通能力和人际交往能力，改进工作绩效和加速职业发展。然而，市面上提供这些指导的书相对较少，尤其是针对工程人士和 IT 人士的书就更少了。

周教授是资深的 IT 领导者、卓越的教育者，同时也是一位多产的作家。他同政界领袖、商业精英、杰出工程师和 IT 人士以及 IT 消费者的深入接触和联系，为这本书的写作提供了第一手的鲜活资料。同时，他作为 IT 界的研究者和教育者的经历也清晰地贯穿全书。对于书中所阐述的很多软技能，我都是在实际工作中犯了大量的错误后才领悟到的。

这本书将为你的职业迈入快车道提供必需的知识和工具。职场上让你困惑的各种问题，几乎都可以在这里得到答案。我以自己在职场中所犯的错误、得到的教训奉劝大家，如果你是有志于在职场上持续发展的工程人士和 IT 人士以及其他行业人士，不妨每天看看这本书。

在这里，衷心感谢周教授的这本书为大家提供了宝贵的资源。我个人认为这本书十分实用，我相信你也会深有同感。享受阅读吧。

西蒙 Y. 刘博士（Dr. Simon Y. Liu）
美国国家农业研究署副署长
《IT 职业人（IT Professional）》前任主编

推荐序三

当我还在《IT 职业人》担任主编时，武修就开始为本刊写作一系列短文了，我们把这些文章归入到“发展软技能”的专栏。武修的文章在读者中非常受欢迎，获得了极高的评价。其中有位读者建议把武修的文章送到呆伯特（Dilbert，呆伯特是斯科特·亚当斯的漫画与书籍系列，其以作者的办公室经验和读者来信为来源，创作讽刺职场现实的作品），或许他们能用上武修的材料。另外一位 43 岁的读者，在 IT 领域工作多年，从打孔操作员一直做到首席信息官（CIO）。他说：“武修说得太对了，太对了！这人应该很有名！”

武修的确名声在外。他是计算机科学专业的名誉教授，电气电子工程师学会（IEEE）会士；美国财政部的第一位 CIO；成功的咨询顾问、企业家、作家和编辑；风趣的演说家；同时更是电信和计算机网络方面的卓越研究者。认识武修 30 多年，我认为他是一位极有成就的人。

对于职场，武修的确“深谙其道”。他是《IT 职业人》的两位创始人之一，同时也是该杂志的创刊主编。在过去的 15 年中，我们编辑了由著名学者写作的数百篇文章、辅导材料和案例分析。这些文章既

适用于 IT 工作者，也传达了武修的愿景。

这本书正是取材于《IT 职业人》专栏“发展软技能”中的文章，同时也是武修在 IT 领域工作多年所总结的经验教训。如果在谷歌上搜索“IT 人士的软技能（Soft skills for IT professionals）”，可以得到超过350 万条结果。但是，与之相关的书籍却寥寥无几。并且很多文章和演说都仅仅集中在沟通技能的重要性、有效演讲、建立职场关系等方面，可武修的书涵盖的内容远远不止这些。

武修的书与其他书的另一个重大区别是，“快速提升你的职业”的主线贯穿于全书的每一章节。对于往往忽视软技能的工程和技术人士，软技能对于他们的职业成功尤为重要。书中一一解释了哪些技能是重要的，以及为什么重要。除非有人在管理方面独具天赋（但很少有人是这样的），我们能否在项目、工作甚至职业上获得成功，很大程度上取决于我们时间管理的有效性、职场的人际关系、与上司和员工的关系以及做决定的流程等。

这本书举了大量的例子来证明软技能的重要性，每一个都可提炼为一两个核心原则。其中有一条是我本人最喜欢的，我差不多每周都要念叨一遍，“不要抛光球鞋白费力（Never polish a sneaker）”。道理很简单，有时候我们必须在心底大喊一声：“够了！”然后结束一直凑合着做的事情，并寻找一条新出路。武修用了许多例子来解释何时该放弃“抛光球鞋”，不做无用的虚功：当项目或任务不可能按照我们原先设想的进程去发展时，就该放弃这个项目；当遇到一个无能的老板，或者晋升已经没有空间时，就该寻找另一个雇主去谋求发展；当员工始终无法按照期望的方式去进步时，就该放弃对这位员工的期望；当愿景不可能按照我们设想的方式去实现时，就该放弃这个愿景。

知道何时该结束“抛光球鞋”本身就是一项软技能，这一条原则适用于所有人，而非仅仅工科人士。这条原则如果使用得当，个人的职业发展将会大受裨益。迄今为止，我所听到的关于职业发展的最好建议，是来自我父辈的一位朋友罗德，他是普渡大学的统计学家，年纪大，性子比较急。当他耐心地听我讲完我的项目、老板、下属以及个人的愿景后，他说：“你还不明白吗？赶快结束这份工作，离开那里！”这就是这本书中所提到的“不要抛光球鞋白费力”的原则。

我相信你一定会发现这本书读起来很有趣。

阿诺德·杰伊·布拉格博士（Dr. Arnold“Jay”Bragg）

《IT 职业人（IT Professional）》前任主编

推荐序四

周武修教授是新型数据包网络架构优化协议创新领域的一名巨匠。同时，他也是一名顾问、老师以及我的朋友。周教授对于事物和各种决断的敏锐观察力，使得他获得了职业上的快速发展。对于职业成功所必需的技能，周教授研究颇深，并在这本书中向读者娓娓道来。许多人十分钦佩周教授的洞察力，因为他熟知人们应如何把握职业发展的各种机会。

周教授的职业生涯也曾遇到语言障碍、项目过多难以兼顾等困难。不过，恰恰是这些困难给了周教授更多的有利优势。对于值得花时间和精力去争取的机遇，他会运用其分析能力和技巧，因此周教授的每一个决定几乎都很快带来了事业上的突破。1999 年，周教授成功创立《IT 职业人》杂志并担任创刊主编。他不仅把这份刊物办得有声有色，而且他在创立时所做的卓越工作也为后任的主编们打好了基础，因此保证了刊物的持续良好运营。

后来，周教授从《IT 职业人》一线编辑的岗位退休，并担任该杂志的咨询委员会主席。在此期间，为了让读者从他多年来的职场经验中受益，周教授抽出时间写了有关职业快速发展方面的短小且富有预

见性的一系列文章。周教授和读者分享了自己和同事们经历过的抉择，正是这些抉择帮助他们获得了职场上的快速发展。《IT 职业人》上刊登的文章《巧妙沟通》（2009 年 3— 4 月期）、《与人打交道》（2009 年 5—6 月期）以及《正确面试》（2010 年 7—8 月期）逐渐让周教授有了软技能方面的写作积淀。正如周教授在写作这本书之前所说的：“对于大多数人来说，职业的成功更多地取决于个人的软技能（与人性相关的技能），而较少依赖于硬技能（专业技能）。”

贯穿全书的诸多例子，有的是周教授自己运用软技能的实例，有的是他的朋友们有意或无意地运用这些技能后获得成功的例子。周教授多次说过，那些做到顶尖的人都有一个共同点——他们都有出色的软技能。这本书给读者们呈现的，不仅是经过细心整理的例子，还有软技能运用的全面而详细的解释。这本书分析透彻、富有逻辑性，如果读者能够掌握书中所说的技能，那么他们的职业发展和晋升的速度应该可以比原来更快。这本书蕴含了一大堆黄金法则，我相信你会从阅读中获得享受，并在你的工作和生活中，珍惜这些法则。

弗兰克 E. 费兰特（Frank E. Ferrante）

《IT 职业人（IT Professional）》前任主编

原书前言

根据我25年来在工商业、学术界和政府部门担任高级管理层的工作经验，以及作为30多家大型机构顾问的工作体会，我观察到以下现象：

1. 对于个人的事业成功，软技能（与人性相关的技能）的重要性远大于硬技能（与专业知识相关的技能）。

2. 职业人士，特别是工程师和其他拥有高级专业技能的人士，往往十分缺乏软技能或者对软技能漠不关心。

在本书中，我提炼出一系列软技能法则，相信这些法则可以加速读者的职业发展。书中的内容来源于我在2009～2010年为《IT职业人》（电气电子工程师学会计算机社团专业杂志）的专栏“发展软技能”写的文章。

1965年，当我最初到达加州大学伯克利分校攻读研究生时，我很快就意识到：我的很多同学不仅语言表达能力比我好，他们还比我聪明，学术背景也比我强。后来当我工作后，我发现同样的事情又发生在很多同事身上。按照常理，他们中的很多人理应获得比我当时更成功的事业，在业界拥有比我更大的名气，但实际上他们没有。为什么？

我想原因正是缘于以下我所观察到的事实：那些在行业中做到顶尖的人不一定是对行业知识了解最多的人，也不一定是最聪明的人。良好的口头表达能力不一定会带来良好的沟通能力，而良好的沟通能力远比优美的文笔和伶俐的口齿更重要。而那些业界精英却有一个共同点：他们都以优秀的软技能而胜出！

本书将要呈现的软技能，有些是我通过多年来观察成功的资深经理和高层管理人士职业发展历程而得来的，有些是我自己亲身实践并从中受益的，有些是我自己或他人失败的经验教训。我真希望我年轻的时候就知道并掌握这项技能。

为了更好地阐述各种软技能，本书提供了近 150 个例子。这些例子都取材于真人真事：学生、工科人士、一线经理、中层经理、高级主管、教授以及公众人物等。

尽管这些例子中的人物大多是高级工程人士，尤其是 IT 人士，但是这些例子背后所隐含的基本原则和软技能同样适用于各行业、各层次的人士。我相信，任何读者只要能够掌握书中所讲的大部分技能，他们一定能够发现自己的职业迈入了成功的快车道。

周武修

美国财政部　副助理部长（前）

美国 Network Analysis Corp　副总裁（前）

IEEE 会士

作者简介

周武修（Wushow "Bill" Chou），出生于上海，成长于我国台湾，1961 年毕业于我国台湾成功大学。1965 年进入美国加州大学伯克利分校，三年后获得博士学位。毕业后，周武修进入了一家商业科技公司，四年后升为副总裁。1976 年，北卡罗来纳州立大学礼聘周武修创办电子计算机研究所，并任命其为该研究所主任。

1993 年，在克林顿总统任内，周武修被任命为美国财政部副助理部长。在财政部任内，周武修又被加任为信息总管，监督该部下属 14 个机构的信息管理，并负责 4000 多个用户的通信网络管理（包括 14 名 CIO，11000 余名员工，项目年预算为 20 亿美元）。鉴于他的特殊贡献，美国联邦政府财政部授予其功勋服务奖章。

在事业上，周武修博士还兼任 30 多个美国及国际组织的咨询顾问。其创办了《电讯学刊》和《IT 职业人》两份杂志；多次主办极具影响力的国际学术讨论会；曾发表出版过一百余部学术作品。

目 录

专家推荐语/Ⅲ

序言/Ⅶ

推荐序一/Ⅸ

推荐序二/Ⅺ

推荐序三/ⅩⅢ

推荐序四/ⅩⅥ

原书前言/ⅩⅧ

作者简介/ⅩⅩ

引言 软技能简介和提要/2

第一部分 沟通技巧：绝对必要的技能/15

第1章 巧妙与人沟通（Communications Smart）/16

法则1：胸有成竹，时刻准备好电梯演说/17

法则2：开宗明义，在演讲的开头抓住人心/21

法则3：化繁为简，三张图表阐明问题/22

法则4：感同身受，和受众产生共鸣/25

法则5：小心谨慎，避免不恰当的评论/30

法则6：简单至上，用平实的语言来沟通/32

法则7：生动活泼，运用幽默自嘲来吸引人/35

第二部分　人际关系：职场基本之道/39

第 2 章　巧妙处理人际关系（People Smart）/40

法则 1：想要被人接受，先要接受别人/41

法则 2：知己知彼，方能百战不殆/46

法则 3：内心激进，但别锋芒外露/49

法则 4：先给予，后回报/52

法则 5：有效地扩展人脉在于少扩展人脉/56

法则 6：想要别人听你的，先倾听别人的看法/63

第 3 章　聪明营销（Marketing Smart）/66

法则 1：了解客户的需求，并与客户产生共鸣/69

法则 2：扬“产品”之长，避“产品”之短/72

法则 3：精心打造演讲稿，赢得客户/73

法则 4：用你的激情感染他人的激情/74

营销成功案例：史蒂夫·乔布斯和苹果公司/75

第三部分　自我管理：基本技能/78

第 4 章　聪明高效工作（Work Smart）/79

法则 1：要想高效，就别追求完美/81

法则 2：避免过度自信招致大错/83

法则 3：出现问题时，注重自我检讨/85

第 5 章　合理利用时间（Time Smart）/88

法则 1：像风险投资家投资金钱一样投资时间/90

法则 2：一石二鸟/93

法则 3：力求最大的 ROI/95

法则 4：将效率低的时间变得有效率/98

法则 5：将空闲时间变成机会/100

法则 6：白天小睡让头脑保持清醒/101

第 6 章　合理规划职业（Career Smart）/103

法则 1：做“小池塘”里的“大鱼”/105

法则 2：在合适的时机换个“池塘”/108

法则 3：不要抛光球鞋白费力/115

法则 4：好的第一印象，才能给别人持久的好印象/117

第四部分　与老板相处：赢得信任和认可/118

第 7 章　正确面试（Job-interview Smart）/119

法则 1：收集相关信息，做好充分准备/121

法则 2：扬己之长，避己之短/122

法则 3：准备好有针对性的“电梯演说”/123

法则 4：感同身受，和面试官产生共鸣/123

法则 5：你自信，面试官才会对你有信心/125

法则 6：避免过度自信招致失态/125

一个失败的面试故事/125

一次成功的面试经历/132

第 8 章　赢得老板赏识（Boss Smart）/136

法则 1：以忠诚赢得老板的信任/138

法则 2：通过和老板分享功劳，主动承担错误来获得赏识/140
法则 3：察言观色，读懂老板话里的真意图/142
法则 4：积极主动并富有远见/145
法则 5：对挑战性的工作任务表现出热情/146

第五部分　与下属相处：提高忠诚度和生产率/148

第 9 章　正确激励员工（Motivating Smart）/149
法则 1：爱护员工才能赢得员工的忠诚/151
法则 2：把功劳让给下属/154
法则 3：用赞扬来激励员工/155

第 10 章　合理进行授权（Delegating Smart）/157
法则 1：以少做换多得/158
法则 2：给合适的人安排合适的任务/160
法则 3：避免以个人名义做有争议的决定/164

第六部分　拥有愿景：通往高层之路/167

第 11 章　跳出盒子来思考（Beyond The Box）/168
法则 1：通观全局，发现机会/170
法则 2：形成愿景计划/174
法则 3：让他人相信你的愿景/175
一个职业成功快速发展的故事/176

写在最后/182

本书的目标/182
本书未涵盖的软技能或法则/182
成功人士的软技能/185
职业目标因人而异/186

附录　软技能原则、策略、法则汇总/188

职场黄金法则的基本原理：获得双赢

我们要能够使他人感觉到：和我们交往会有利于他们的事业。

作者提示

书中许多情境的主人公，是一些职位较高的人士，如 CEO、CIO 和 VP 等，并多以工程和 IT 领域的人士为原型，但这些例子所阐述的基本原则同样适用于任何领域、任何职位的职场人士。

引言

软技能简介和提要

工作中确实有这样一小部分人，他们做什么都左右逢源，这些人要么就是极其聪明，要么就是异常幸运。然而，这一小部分人所占的比例可能不足1%，对于99%以上的人来说，我们的事业能否成功，绝大部分还是取决于我们所掌握的软技能（与个人相关的因素）以及硬技能（专业相关的技能）。

尽管软技能在个人的职业发展和晋升中发挥了关键作用，然而，很多职场人士，尤其是工程师和高技能工科人士，却往往忽视其重要性。

本书提炼出了11条实用的软技能，这些软技能对于个人的职业快速发展十分关键，因此也是获得成功事业的重要因素。快速发展的职业能带来成功的事业。

这11条软技能中的10条，适用于那些希望在普通的职业环境中

获得成功的人士：巧妙与人沟通、巧妙处理人际关系、聪明高效工作、合理利用时间、合理规划职业、聪明营销、正确面试、赢得老板赏识、正确激励员工以及合理进行授权。

如果你想突破普通职场环境的“盒子”来思考和工作，并以此获得成功，那么剩下的这一条——“跳出盒子来思考”就十分有必要了。我所见过的高层管理者，他们无一不擅长这一法则。凡是想进入高级管理层的人士，都应当掌握这项软技能。

工程师更具备担任高层的潜质

在当今社会，一个成功的高管必须既熟悉业务运作又懂得科技发展。当然了，根据管理者所负责的领域不同，对其能力的要求也不相同（业务知识指的是商业战略、营销、投资、组织和管理。科技知识指的是对科技发展的预判、运用科技实现组织目标、适应新科技和软硬件的发展）。

不论是业务精通度还是科技敏感性，都并非在学校教育中可以直接获得。不过，具有理工科背景的人比单纯具有商业背景的人，更能适应科技的运用和发展。因此，在科技敏感性这个方面，工程师们是占有优势的。

而且，由于工程师们具有因长期训练而获得的逻辑思考优势，因此，只要有动力有抱负，工程师们也可以很容易学会业务运作。这就是为什么很多年轻的工程师/技术人士成功地创立了许多高科技公司，简单举几个例子：微软（Microsoft）、苹果（Apple）、惠普（HP）、雅虎（Yahoo）、谷歌（Google）、甲骨文（Oracle）、太阳微系统（Sun Microsystems）、英特尔（Intel）、联想（Lenovo）和脸书（Facebook）

等公司。

有的人可能会说，这些公司都是几个特例。不过，年轻工程师轻松快捷地掌握业务经营运作规律并不罕见。我个人就认识至少 4 位工程师，这些人有志于在管理岗位上发展，他们都在不到 5 年的时间里，就从技术岗位升到高级经理/管理层职位。

然而，这里又有一个很令人费解的现象。尽管工程师们很容易学会经营运作，但是绝大多数工科人士却无心于管理。另一方面，那些没有理工科背景的人却更热衷于学习，让自己在商业领域游刃有余。同样的，尽管工科人士很容易掌握软技能，但是大多数人对此没什么兴趣，有的人甚至还对软技能嗤之以鼻。另一方面，那些没有理工科背景的人，却更乐意去学习与工作有关的理工类专业知识。

简而言之，如果工程人士有志于走向高级管理岗位，他们会比非工程人士更有优势，尤其是在以科技为导向的组织里，优势更为明显。

聪明软技能的分类

根据目标和实用性，可以将以上所提到的 11 类软技能分为六类。

沟通技巧：巧妙与人沟通

成功沟通的技能绝对是十分必要的。更确切地说，这是一种向我们目标受众进行有效沟通的能力。

人际关系：巧妙处理人际关系、聪明营销

除了“巧妙与人沟通“之外，我们的职业成功还有赖于与人打交道的能力。更确切地说，在和别人一起工作时，我们是否能得到别人的尊敬？是否能得到别人的喜爱？别人是否乐意帮助我们？在推销工

作和推销我们自己时，我们的说服力有多强?

严格来说，“巧妙与人沟通”其实是“巧妙处理人际关系”的一个组成部分，而“聪明营销”又是“巧妙沟通”的一个特例。我把它们单独列出来阐述，为的就是强调其对我们职业发展的重要性。

自我管理：聪明高效工作、合理利用时间、合理规划职业

沟通能力和与人打交道的能力固然必要，然而这些还不够，成功还取决于我们进行自我管理的能力。具体来讲就是，我们开展工作的效率如何? 我们的时间分配是否高效? 我们进行职业规划的方法是否合理?

与老板相处：正确面试、赢得老板赏识

拥有了以上所述的必要且基本的技能后，那我们的成功接下来将要取决于：是否能赢得老板的信任和赏识。这个过程从一份成功的面试结束后就开始了，如果我们得到一份工作机会，那么就说明我们很可能在面试中表现得很好，赢得了招聘经理的信任和赏识，让他相信我们可以胜任这份工作。一旦开始工作，我们的成功就有赖于是否能继续培养和加强这种信任和认可。

与下属相处：正确激励员工、合理进行授权

对于带有下属的经理来说，他们的业绩好坏，很大程度上取决于他们所带的员工的业绩好坏。因此，经理的成功与否，将有赖于他们是否能激励员工，以及他们分配给员工的任务是否与员工的兴趣和能力相匹配?

拥有愿景：跳出盒子来思考

一份成功的事业和一份非常成功的事业，区别究竟在哪里? 就在于个人在形成和执行愿景时，是否足够有远见? 这就取决于我们在跳出盒子思考时，巧妙程度如何? 创造性有多强? 要想走向高级管理层，

这个技能是必须要有的。

表 0-1 把这 11 个软技能归为 6 大类。

表 0-1　根据功能对软技能进行分类

<table>
<tr><th colspan="4">根据功能对软技能进行分类</th></tr>
<tr><th>分　类</th><th>功　能</th><th>备　注</th><th></th></tr>
<tr><td>沟通技巧（绝对必要的技能）</td><td>巧妙与人沟通</td><td></td><td rowspan="5">这些软技能适用于希望在一般的职业环境中获得成功的人士</td></tr>
<tr><td>人际关系（职场基本之道）</td><td>巧妙处理人际关系、聪明营销</td><td>“聪明营销”是“巧妙沟通”的一个特例</td></tr>
<tr><td>自我管理（基本技能）</td><td>聪明高效工作、合理利用时间、合理规划职业</td><td></td></tr>
<tr><td>与老板相处（赢得信任和认可）</td><td>正确面试、赢得老板赏识</td><td rowspan="2">“正确面试”是“聪明营销”的一个特例</td></tr>
<tr><td>与下属相处（提高忠诚度和生产率）</td><td>正确激励员工、合理进行授权</td></tr>
<tr><td>拥有愿景（通往高层之路）</td><td>跳出盒子来思考</td><td></td><td>该软技能应用于期望寻求一般的职业环境以外的机会</td></tr>
</table>

掌握以上软技能所需的法则

在本书中，每一种软技能都单独列为一章，其中包括提高该项软技能所必须学会的法则。

有些法则对于不同的软技能同样重要，为了使每一章都具有独立性，这些法则在书中出现了多次。例如：关于“共鸣”的理念，书中各处说法稍有差别，但是它同时适用于“巧妙与人沟通”、“聪明营销”和“正确面试”。

然而，有些法则尽管对不同的软技能都很重要，但是并没有在所有的章节中都进行阐述。其中一个例子就是“不要抛光球鞋白费力”。这个法则对于“合理进行职业规划”、“聪明高效工作”、“与老板相处”等软技能同样重要，但是书中只在“合理进行职业规划”这一章进行了重点讲解。我相信对于大多数人而言，如果真的碰到了一份不切实际的任务或者一个难以忍受的老板，不需要我多解释，他们就会明白为什么“不要抛光球鞋白费力”。

表0-2是关于所有软技能和法则的矩阵图㊀。法则和技能之间的相互关系标示如下：

符号“X”，表示该法则在这项软技能所在的章节有阐述。

符号“*”，表示这项法则对于该技能的掌握十分重要，但是在该软技能所在的章节中没有阐述，而是在书中其他地方有详细讲解。

关于法则的更多信息和具体阐述，请参考正文第1章～第11章（每一章讨论一项软技能所包含的各种法则）和附录。

附录提要：

■ 表A-1：总结了这11项软技能的原则和策略。

■ 表A-2～表A-12：每一张表是对一项软技能的总结，包括以下几项内容：

◆ 该项软技能的基本原则；

◆ 获得该软技能的基本策略；

㊀ 读者可先阅读完本章余下内容，再继续阅读其他章节，以便对软技能有总体了解。也可以先阅读其他章节，再回头阅读本章余下部分，以便对软技能有更深理解。——译者注

	巧妙与人沟通	巧妙处理人际关系	聪明营销	聪明高效工作	合理利用时间	合理规划职业	正确面试	赢得老板赏识	正确激励员工	合理进行授权	跳出盒子来思考
胸有成竹,时刻准备好电梯演说以便在机会降临时展示自我)	×										
精心准备,为目标受众提前准备好电梯演说(以便在既定的会议/面试中展示自我)							×				
开宗明义,在演讲的开头抓住人心	×										
化繁为简,三张图表阐明问题	×										
感同身受,和受众产生共鸣	×										
感同身受,和“顾客”产生共鸣			×								
感同身受,和面试官产生共鸣							×				
避免过度自信招致大错				×							
避免过度自信招致失态		*					×				
小心谨慎,避免不恰当的评论	×		*				*	*			
简单至上,用平实的语言来沟通	×		*				*	*			
想要被人接受,先要接受别人		×									
知己知彼,方能百战不殆		×									
内心激进,但别锋芒外露		×									

	巧妙与人沟通	巧妙处理人际关系	聪明营销	聪明高效工作	合理利用时间	合理规划职业	正确面试	赢得老板赏识	正确激励员工	合理进行授权	跳出盒子来思考
先给予,后回报		×									
有效地扩展人脉在于少扩展人脉		×									
想要别人听你的,先倾听别人的看法	*	×									
生动活泼,运用幽默自嘲来吸引人	×										
在对话中运用自嘲式的幽默,使自己受欢迎		*									
要想高效,就别追求完美				×							
出现问题时,注重自我检讨				×							
像风险投资家投资金钱一样投资时间					×						
一石二鸟				*	×						
力求最大的 ROI(投资回报率)					×						
将效率低的时间变得有效率					×						
将空闲时间变成机会					×						
白天小睡让头脑保持清醒					×						
做“小池塘”里的“大鱼”						×					

	巧妙与人沟通	巧妙处理人际关系	聪明营销	聪明高效工作	合理利用时间	合理规划职业	正确面试	赢得老板赏识	正确激励员工	合理进行授权	跳出盒子来思考
在合适的时机换个“池塘”						×					
不要抛光球鞋白费力				*		×		*	*		*
好的第一印象,才能给别人持久的好印象						×					
扬“产品”之长,避“产品”之短			×								
扬己之长,避己之短							×				
精心打造演讲稿,赢得客户	*		×				*				
用你的激情感染他人的激情			×				*				
你自信,面试官才会对你有信心							×				
收集相关信息,做好充分准备							×				
以忠诚赢得老板的信任								×			
爱护员工才能赢得员工的忠诚									×		
通过和老板分享功劳,主动承担错误来获得赏识								×			
把功劳让给下属									×		
察言观色,读懂老板话里的真意图								×			
积极主动并富有远见								×			*

	巧妙与人沟通	巧妙处理人际关系	聪明营销	聪明高效工作	合理利用时间	合理规划职业	正确面试	赢得老板赏识	正确激励员工	合理进行授权	跳出盒子来思考
对挑战性的工作任务表现出热情								×			
用赞扬来激励员工									×		
以少做换多得										×	
给合适的人安排合适的任务										×	
避免以个人名义做有争议的决定										×	
通观全局,发现机会											×
形成愿景计划											×
让他人相信你的愿景											×

- 提高该项软技能所必需的基本法则；
- 对法则的延伸解释。

各项软技能之间的相互关系

相互依存

每一项软技能在运用时的效果如何，有赖于该软技能和其他软技能的相互协同作用。

要想在任何一项软技能方面胜出，我们不能将自己单纯局限在这一种软技能所包含的法则上。事实上，我们将不得不吸收和采纳其他软技能所包含的法则。比方说，假设你想和老板建立稳固的双赢职场关系来提升职业前景（“赢得老板赏识”）。那么如果你仅仅只关注“赢得老板赏识”所包含的法则，这是远远不够的。如果你很善于沟通（“巧妙与人沟通”），同时又懂得如何与人打交道（“巧妙处理人际关系”），那么这些技能对于获得“赢得老板赏识”的技能将十分有帮助，甚至是必需的。相反，如果你本身已掌握了“巧妙与人沟通”的能力以及“巧妙处理人际关系”的能力，那么要想掌握“赢得老板赏识”的能力，也相对会简单很多。

图 0-1 展示了各项软技能之间的相互依存关系。

部分组成整体

促进职业发展的软技能，是多维度的，它们之间互为补充，有些甚至是共生共存的。本书中所提到的 11 项软技能，为快速发展的成功职业提供了一个有效框架。

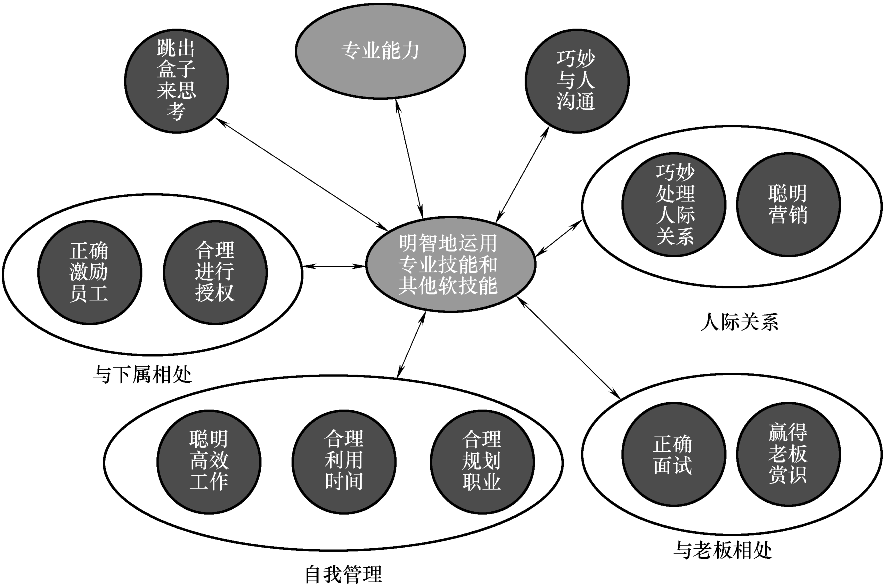


图 0-1　各项软技能之间的相互依存关系

尽管专业技能不是本书探讨的话题，不过我们要谨记：随着职业的上升，我们所需要掌握的技能组合也会随之变化。不管我们从事何种职位，我们都必须改变我们的技能组合，以便更好地掌握本职工作所需要的技能，从而更好地适应新的工作要求。比方说，对于技术员工，他们需要对所从事的项目的技术知识有很深的理解。对于高级技术经理，则需要掌握与职责范围相关的一定量的技术知识。这些知识不一定需要很深入，但是范围必须较广。而对于高管层，或者是所谓的最高管理层（C-Suite）成员，则需要精通业务知识，也要非常了解组织的目标。

图 0-2 描述了“部分组成整体”的概念。

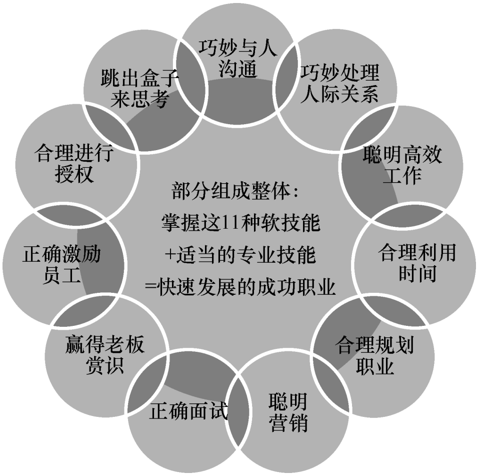

巧妙与人
沟通
巧妙处理
人际关系
聪明高效
工作
合理利用
时间
合理规划
职业
聪明
营销
正确面试
赢得老板
赏识
正确激励
员工
合理进行
授权
跳出盒子
来思考
部分组成整体:
掌握这11种软技能
+适当的专业技能
=快速发展的成功职业

图 0-2　部分组成整体

第一部分
沟通技巧：
绝对必要的技能

第 1 章

巧妙与人沟通（Communications Smart）

原则：力求简洁，抓住重点

策略：让受众在有限的注意力集中的时间内理解重点

说起软技能，其中绝对不可或缺的便是良好的沟通能力——即向受众成功传达我们希望传达的信息的能力。凡是在事业上比较成功的人，绝大多数都是优秀的沟通者。

罗纳德·里根总统（Ronald Reagan）和史蒂芬·霍金博士（Dr. Stephen Hawking）两人就有一个共同点：他们在各自的领域里都是最杰出的沟通者。里根总统因其出色的游说能力，而成功争取到国会对他政见的支持。著名理论物理学家霍金博士之所以为世人所熟

知，正是因为他用通俗易懂的方式，向外行人解释清楚了深奥难懂的黑洞和时空关系理论（尽管霍金博士身体重度残障，说话和书写能力严重受限，但他依然能够成功地表达个人见解）。

沟通能力并不仅仅指会写文章、会做演讲，它其实指的是一种能够让听众和读者理解我们意思的能力。因此，我们应该多花心思想想，如何才能以受众能理解和领会的方式来传达信息。

认真练习以下法则（下文有详细介绍），可以帮助大家实现更好的沟通。

- 法则 1：胸有成竹，时刻准备好电梯演说
- 法则 2：开宗明义，在演讲的开头抓住人心
- 法则 3：化繁为简，三张图表阐明问题
- 法则 4：感同身受，和受众产生共鸣
- 法则 5：小心谨慎，避免不恰当的评论
- 法则 6：简单至上，用平实的语言来沟通
- 法则 7：生动活泼，运用幽默自嘲来吸引人
- 想要别人听你的，先倾听别人的看法（关于本法则的详细内容，请参照第 2 章巧妙处理人际关系）
- 精心打造演讲稿，赢得客户（关于本法则的详细内容，请参照第 3 章聪明营销）

法则 1：胸有成竹，时刻准备好电梯演说

要想给人留下良好的印象，就得随时准备好在合适的时机进行电梯演说。

大家可能都曾有过与他人偶遇的经历，例如在电梯里或是在鸡尾酒会上，恰好碰到我们特别想留下好印象的人。我们还可能在一些可预见的场合被问到未经准备的问题，如在工作面试中。在这些情况下，通常只有一两分钟的时间可以说话，而我们就要在这一两分钟的时间内给他人留下深刻印象。

当然了，你也可以在现场临时作答，确实有些人无须准备也能讲得头头是道。但是，对于大多数人，要想说得好，往往得提前有所准备。因此，比较明智的方法是：提前准备一些“电梯演说”，以备在各种不同场合下进行快速作答。不过，对于不同的对象，演说的内容应该有所区别。因此，根据不同的场合，可以对演说稍作改动。

假设在毫无准备的情况下，我们被要求进行即兴简单发言，而我们又不能立即出口成章，这时就可以用“三点法”的小策略来发言。关于这一点，后文会有相应情境介绍。

特别值得一提的是，在进行电梯演说时，你得让发言听上去是正常的对话，而不能让人觉得你是在背诵提前拟好的稿子。

上文所谈的“电梯演说”适用于普通对话或者问答环节，其实还有另外一种电梯演说：即在可预见的场合当众发言或回答大家的提问。尽管可预见的电梯演说远比第一种“电梯演说”出现的机会少，然而，一旦我们真的遇到了，如果既无准备又无话可讲，那情形将会十分尴尬。

◆ 情境 1：一个精彩的“电梯演说”带来的辉煌职业

文森特读大学时，在一个高尔夫俱乐部兼职做球童。他经常被安排给同一位年长的先生，为其提供球童服务。在一次闲聊中，文森特对市场走向的一段评价给这位长者留下了深刻印象。第二天，文森特

就收到了一家华尔街公司的电话，并得到了一个在那所公司实习的机会。原来，那位长者恰好就是这家公司的 CEO（首席执行官）。

文森特毕业后加入了这家公司。在以后的多年里，他追随那位 CEO，深得 CEO 的喜爱和关照。而现在，文森特已是华尔街另一家大公司的高级副总裁了。

◆ 情境 2：精心准备“电梯演说”，轻松通过博士考试，并立即获得晋升

埃迪当时正在一所大学里攻读博士学位。要想获得博士学位，必须通过三位老师组成的答辩委员会的口头答辩。一般学生准备答辩的方式都是集中精力啃书本，而埃迪的方法则有所不同。他想，口头答辩就是一些问答，那么最好的方法应该是对一些可能的问题提前准备好“电梯演说”。想清楚这些后，埃迪找到曾参加过同样老师答辩的同学，从他们那里收集到许多过去问过的答辩问题，并对每个问题进行了精心的准备（一般学生当然也会去收集问题，但不如埃迪做得那么系统和完整）。

可想而知，在答辩中，老师们问到了一些相同的问题，埃迪轻松作答。最后，他不仅轻松通过考试，而且给答辩教授们留下了深刻印象。

其中一位答辩委员会成员恰好是学校一个部门的负责人，答辩结束后，他就把埃迪从助教提升到讲师。另外一位答辩老师后来说道，在他所亲历的所有答辩学生中，埃迪的表现最好。从此以后，他多次通过各种方式来帮助埃迪的职业发展。

◆ 情境 3：没有提前准备“电梯演说”招致的巨大尴尬

IRS（美国国家税务局，后简称国税局）雇有 1 万多名 IT 员工以

及其他 IT 系统支持员工，同时 IT 部门又下辖不同的分部门。分部门的全体会议通常都在大会议室举行。当时我在美国财政部担任信息系统的副助理部长和首席信息官，负责监管所有部门的 IT 运营，包括财政部下属的 IRS 的 IT 系统。

有一天，国税局某 IT 部门主任邀请我为他部门的员工颁奖，我欣然同意。我设想的颁奖过程应该是很简单的：走进该部门的小会议室，上台，给获奖人颁奖，祝贺获奖人，然后马上离开。然而，当我到达后，却发现情况不是我预期的那样。当时的大会议厅正在举行该部门的年度 IT 员工会议，部门主任可能是出于礼貌，就邀请我为会场中的几百名员工做简短发言。毫无准备的我，只好硬着头皮用我那浓厚的口音和蹩脚的英语，含含糊糊、空洞无物地说了两分钟（当我不知道该说什么的时候，我的口音就变得更重，口语表达也更差）。毫不夸张地说，当时的我极为尴尬。

这次经历给了我很大的教训。从那以后，不论去什么场合，我总会提前准备一段演讲，以备不时之需。

情境 4：用“三点法”临场准备“电梯演说”

乔恩·亨茨曼（Jon Huntsman）是一位颇受欢迎的前任犹他州州长，也是美国前任驻华大使、前任驻新加坡大使。亨茨曼就以用“三点法”回答几乎所有的问题而出名。当有记者问他，为何总用三点法回答提问时，他再次用三点法作答：“这样回答问题更简单，更容易掌握主动，更容易操作。”（美国《新闻周刊》，2012 年 6 月 27 日，第 8 页）

对应本书所讲的概念，亨茨曼的“三点法”实质上就是在无准备

的情况下，对于现场提问的“电梯演说”。对于临时提出的、又没有现成答案的问题，为什么“三点法”是准备“电梯演说”的好主意？在我看来，有以下三点原因：（1）当我们说“这个问题可以分三点，第一点是……”时，实际上是为我们赢得宝贵的思考时间来准备恰当的回答。（2）当我们在说第一点时，就在为第二点和第三点的腹稿争取时间。（3）用“三点法”作答往往给人留下有条理、有知识、有头脑的印象。

我自己就经常使用这个方法来回答问题。

法则 2：开宗明义，在演讲的开头抓住人心

在演讲或书面报告的开头提出重点。

根据长度的不同，开头的重点信息可以占用口头演讲的前一两分钟，或前五六分钟。对于书面报告，重点信息可以集中在每一页开头的前一两句话。开宗明义的提出重点，不仅可以帮助受众快速了解我们要讲的内容，而且还可以抓住他们的注意力。

不管是听演讲还是看报告，很多人注意力集中的时间都很短，因此，提纲挈领地让受众获知重点就显得尤为必要。如果是份简短的报告，那这些关键信息就足够了。如果报告本身比较长，那么可以把重点整理成内容提要，然后在后文做详细说明。

情境 1：会议发言

不知你们是否注意到了这个现象：在发言人演讲的最开头，观众都听得十分认真。但是过了几分钟后，虽然大家还是看着演讲人，但是他们的注意力已经开始分散了。有经验的演讲者会利用好开头，在头几分钟内介绍重点，以此抓住听众的注意力。

Z 博士是一位备受赞誉的学者，同时也是美国国家工程院院士。我恰好和他一起参加了三次研讨会，每次他都是这样的：在发言的最开头集中精神认真听，然后闭目养神，直到到了问答环节才睁开眼睛提问。这样看来，在别人发言的头几分钟，Z 博士就想好了要问的问题了。

情境 2：新闻稿件

说起开宗明义，我们每天都可以见到的常见例子莫过于报纸文章了。一篇好的新闻稿总是以标题开头，然后紧跟着在第一段介绍整个故事的概要。看完标题，读者就决定了是否要读这篇文章。如果标题十分吸引眼球，读者便会想读下去。读完第一段后，读者再选择是否要继续了解更多细节。很多时候，新闻稿的标题甚至第一段都是经过精心思考而拟成的，为的就是抓住读者的注意力。

情境 3：电子邮件

优秀新闻稿的写作方式同样适用于电子邮件。电子邮件的主题就如同新闻稿的标题，邮件的前两行则类似于新闻稿的第一段。

一所重点大学的校长曾告诉我说，他每天收到许多电子邮件。他用这样的方式来决定是否要读完邮件正文：首先看主题判断邮件内容；第二，如果标题吸引他打开了邮件，他往往先看前三行，再决定是否要看完邮件全文。

法则 3：化繁为简，三张图表阐明问题

借用图表解释复杂问题，但尽量不要超过三个。

如果说一张图片可以省去一千字，那么一张图表则可以省去一万字。这条真理对于解释复杂的项目或系统尤其适用。可问题不在于怎

样用图表解释问题，而在于如何只用少量的图表。一两张图表可以帮助澄清问题，过多的图表反而会让人混淆。不论多复杂的项目，都可以用三张以内的图表来解释清楚。要做到这一点并非易事，但它又十分重要。它不仅给受众概念性的认识，帮助他们接受我们的观点，同时也能让我们不偏离主题。根据我的经验和观察，娴熟地运用这条法则得到的回报是很大的。

◆ 情境 1：三张图表解释清楚次贷经济危机

2009 年在次贷危机最严重的时候，金融管理咨询公司弗若斯特沙利文（Frost&Sullivan）为客户做了一次有关全球经济展望的报告，标题是“全球经济展望：业已探底，复苏始于 2009 年 6 月”（Global Economic Outlook：Bottoming Out Now，Recovery by June 2009）。

报告用三张图表解释了次贷危机如何导致全球经济衰退和金融危机的。（www. frost. com/prod/servlet/154869931. pdf）

- 第一张图表解释了次级贷款拖欠如何导致了美国经济放缓
- 第二张图表解释了美国经济放缓如何导致全球金融危机
- 第三张图表解释了人们对全球金融危机的担忧如何导致经济衰退

在此之前，我也读过一些解释次贷问题带来金融危机的长篇文章，读完后我还是没有完全弄清楚，而弗若斯特沙利文的三张图表则让我豁然开朗。这三张图表比我所读过的所有文章都更有说服力。

◆ 情境 2：三张图表给面试官留下深刻印象

1993 年，我得到了一个应聘政务官的面试机会，职位是美国财政部负责信息系统部门的副助理部长。对此我并没有抱太大希望。我知

道要想脱颖而出，必须给面试官留下深刻印象，于是我采用了三张图表的方法。

我的一位朋友在一家公司担任副总裁，他的公司正好为美国财政部承担大量的 IT 工作。他借给我一些描述财政部信息系统的资料。利用这些资料，我提炼出了三张图表。

- 第一张图表描述了通信系统与财政部 14 个局的联系。
- 第二张图表描述了新兴科技对通信系统可能带来的影响；
- 第三张图表描述这 14 个局之间如何取长补短。

很显然，这三张图表不仅给面试我的助理部长留下了深刻印象，也让他们对财政部目前的系统以及将来的发展有了更深的理解。后来，我成功地得到了这个职位。虽然助理部长给我这个机会，是出于对多种原因的综合考虑，但我相信这三张图表一定帮了大忙。

情境 3：三张图表带来的国会上的成功报告

这个事例是有关美国国税局如何利用三张图表成功说服国会，同意其数十亿美元的 IT 系统大修项目。

在 20 世纪 90 年代中期，国税局需要对 IT 系统进行一次耗资数十亿美元的升级。由于项目耗资巨大，国会定期召开听证会了解项目进度，以此论证项目的合理性，保证钱没有乱花。

这些听证会通常都是上午由政府问责局（GAO，Government Accountability Office）提出质疑，然后下午由国税局做出回应。尽管政府问责官的很多质疑是合理的，但也有些是站不住脚的。问题的关键在于，国税局一直无法对质疑提出有力的反驳，因为他们没能解释清楚每一个项目到底是做什么的，因此国税局总是被国会驳倒。

不久之后，财政部一位新的首席信息官（CIOT）上任，负责监管国税局的所有 IT 系统运营。他开始思考为什么国税局在听证会上总是被驳倒。每次当首席信息官要求了解 IT 大修项目的进度时，都是 5 ~ 10 个员工一起出现，每人交上来成堆的资料。不难想象，面对大量成堆的资料，这位首席信息官也不知道项目的进度究竟如何。

绝望之下，这位首席信息官告诉国税局员工，他只需要三张图表：

- 第一张图表解释目前的系统现状；
- 第二张图表描述完工后的系统；
- 第三张图表描述过渡方式。

当然，这并不简单。不过，10 个月后，国税局终于成功地仅用三张图表总结出了项目计划。

这时恰逢一个好时机，没多久国会提出召开下一次听证会。和以前一样，政府问责官在上午提出质疑。在国税局做出回应之前，在场的人都准备好了看国税局被问倒的老调重弹，不过，这一次情况却不同。国税局用三张图表让国会议员理解了项目的进度，因而回应了政府问责官的部分质疑。于是，国税局第一次在 IT 大修项目的听证会上没有被国会驳倒。

法则 4：感同身受，和受众产生共鸣

了解受众的背景和兴趣，为他们量身定做演讲，并和他们产生共鸣。

不管是书面报告还是口头演讲，都应该符合目标受众的背景，并迎合他们的兴趣。通过巧妙运用词语或行话，让听众感觉到我们是在和他们平等对话，而不是高高在上地单方面传达信息。最后，还要认真打磨演讲的内容，期望听众在听完后可能会由衷地说一句“太

对了”。

“安迪·鲁尼有话说（A Few Minutes With Andy Rooney）”作为CBS（哥伦比亚广播公司）时事节目《60分钟》（60 Minutes）的结尾评论部分，30年来一直深受观众喜爱。为何鲁尼的评论如此受欢迎？他自己的解释是，“我的诀窍在于，把人们思考过的但又没有意识到他们思考过的东西搬到纸上。我讲出来后，他们会说“太对了”，于是就喜欢我的节目了”。换句话说，安迪·鲁尼知道如何迎合观众的兴趣，并和观众共鸣。

道理很浅显，不过，激起不同受众共鸣的方式可能是不同的。因此我们的报告或演讲也应该为不同的受众而量身定制。

著名的时尚杂志专栏作家戴安娜·弗里兰（Diana Vreeland）曾说过，“粉色就是印度的海军蓝”（Pink is the navy blue in India）。她的意思是指，蓝色是美国最盛行的颜色，而印度最流行的颜色则是粉色。从这句话延伸开来，即一些人喜欢的事物，另一些人可能并不喜欢。因此，为了满足不同受众的需求，我们必须做出调整。

那些经选举而上任的政治领袖在这方面尤其擅长。仔细观察他们对于不同听众的演讲的内容有何分别。他们面对乡村地区选民和华盛顿特区同事，说话的方式有何不同。

有时候你会发现，你觉得自己已经正确迎合了受众，却没有得到想要的正面回应。如果听众的反应比较平淡，也许就应该重新修改演讲稿了。

◆ 情境1：两位专家的故事：一位感同身受，另一位没有

两位技术专家在同一所机构工作，一位在事业上平平，另一位则

十分成功。事业平平的这位专家，总习惯于用只有自己能理解的语言和大家说话，而成功的那位则努力为听众着想，用他们能听懂的语言来进行沟通，并和他们产生共鸣。

安迪和鲍勃都是计算机学的博士，两人都在 IT 领域极具竞争力，并且都是同一机构的同一 IT 部门的佼佼者。由于工作的关系，他们时常需要给同事做技术方面的演讲。在加入这个 IT 组之前，安迪在一家研究机构工作，身边的同事大多也是博士，都具有很强的技术背景。而鲍勃之前在一家工程公司工作，前任同事中有博士学位的寥寥无几。也许正因为这些背景的差异，安迪和鲍勃在演讲方面风格迥异。

安迪在给同事做演讲时，喜欢用各种行话和高深的技术名词。而鲍勃则恰恰相反，他尽量用同事们能理解的词来解释，因此也就更容易和同事们产生共鸣。同事们都十分喜欢鲍勃，但对安迪却不那么热心。不用说破，大家也能看出他们俩谁在职业上更成功了。

◆ 情境 2：两位 CIO 的故事：一位能和高层产生共鸣，另一位没有

一位成功的 CIO，应当能够用高级经理层能理解的话来解释工作，并把讨论的内容偏向高级经理们感兴趣的话题上。

一家大型机构新上任了一位 SVP（高级副总裁），他的职责之一就是监管 CIO 的工作。这位 SVP 没有任何 IT 背景，不太能理解 CIO 和他的部门到底在做什么。他唯一知道的就是 CIO 和他的部门负责维护整个组织的计算机和通信系统。SVP 和 CIO 的关系也不太密切。

几个月之后，这位 SVP 有机会招聘了一位新的 CIO。很快，SVP 就意识到了 CIO 和他部门工作的重要性，并且十分支持 CIO 部门的

工作。

两任 CIO 的不同在于，新任 CIO 知道 SVP 没有技术背景，所以在解释工作时，他用 SVP 能理解的词，举的例子也是 SVP 所感兴趣的。新任 CIO 较之前任的优势在于：以前从事咨询顾问工作的他，习惯于想客户之所想，用客户能理解的话来解释问题，并迎合客户的兴趣。

◈ 情境 3：两种文化的故事：一个幽默比喻，两种不同反应

同一种说法在两种不同文化里引起的反应，可能是截然不同的。

为了解释一种通信网络现象，杰森在做技术讲座时，经常需要使用高深的数学“排队理论”（queuing theory）产生的结果。而这些结果只有在满足“泊松到达过程”（Poisson Arrival Process）时才成立，即用户是一个一个“独立”到达服务器（开关、传输线、银行柜台等）的。为了活跃气氛，杰森经常解释说，别看这个名词这么高深，其实这种现象在现实生活中十分普遍，只有女厕所是个例外。因为女士们经常两三个结伴去上厕所，所以“独立”的假设在这里不成立。这个比喻经常博得阵阵笑声，特别是那些从未听说过“泊松到达过程”的人，觉得这个比喻很幽默。

后来杰森去中国参加一次技术交流会，会上他又讲了同一个笑话，但是这一次全场一片寂静。会后，他问现场观众为什么会这样。得到的答案是：在学术交流会上提到“女厕所”是没有涵养的表现。吃一堑长一智，我们在做演讲或与人谈话时，要谨记：来自不同文化背景或工作环境的人，对于我们所说的话，反应可能是截然不同的。

◈ 情境 4：同一本书，两种不同解读

励志书籍往往包含一些大众皆知的道理和打动人心的故事，并且

一般都能引起绝大多数读者的共鸣。一个绝好的例子就是马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的畅销书《异类：不一样的成功启示录》（Outliers：The Story of Success）。这本书的核心理念揭示了一个大家所熟知的道理：成功取决于智慧、努力、激情和运气。

有趣的是，我的两位朋友对这本书的反应却是大相径庭。听他们所说的话，你绝对不相信他们是在说同一本书。

第一位朋友温斯顿，是一位相当成功的高级工程经理。他从书中得到的结论是：个人对所从事工作的热情决定了其事业的高度。书中举了太阳微系统公司（Sun Microsystems）创始人之一的比尔·乔伊（Bill Joy）的例子，乔伊深深为计算机实验室的工作所着迷，完全沉浸其中。于是，温斯顿认为，像比尔·乔伊这样的人能够如此成功，是因为他们天生对工作有热情，而不是因为他们聪明或者工作上的勤劳。

第二朋友卢克，是一位成绩平平的工程师，对他而言，运气（时机和环境）比热情对于个人的成功更重要。于是，他集中在书中所举的比尔·盖茨（Bill Gates）和史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）的例子。尽管他们都很聪明、工作很努力，但如果不是有好的时机，他们是不可能取得如此大的成就的。

两人对同一本书报以不同反应是可以理解的。温斯顿相当成功，潜意识里他认为自己的成功来自于他的聪明和努力，而不是靠运气。温斯顿坦白说自己没有比尔·乔伊的热情，也不想过比尔·乔伊那样的生活。但这就是他个人的选择，不是运气。对他而言，聪明和努力远比运气重要。但卢克没有温斯顿那样成功，潜意识里他认为自己不够成功，不是因为不够聪明或不够努力，而是运气不够好。对他而言，

运气比什么都重要。

法则 5：小心谨慎，避免不恰当的评论

注意我们所说的话，不过脑子说的话会带来负面效果。

2012 年 1 月，在佛罗里达州初选获得大胜后，米特·罗姆尼（Mitt Romney）意气风发、信心满满。第二天一早，他对一位记者直言不讳地说："我并不担心那些最穷的人，对他们我们有安全保障网，如果这个网需要修补，我会去补好。"很快，他的竞争对手就拿这句"我并不担心那些最穷的人"大做文章，对他进行严厉抨击。很显然，罗姆尼并非故意让对手抓到把柄，也不是存心冷落选民。尽管这绝非他所想要的，但事情还是发生了。

很多无心的评论本身无伤大雅，不过，一旦引起了负面反应，其后果可能十分严重。疏忽大意的评论可能会在无意中把人惹怒，引发强烈的负面效果，甚至会对我们的事业造成严重损害。

如果一个人过分自信，就往往容易说出自负的话。时刻保持警惕，不要过分自信，可以尽量避免说出不该说的话。

我认识几位非常聪明的人，如果他们不是因为有说话不过脑子、常得罪人的习惯，他们的职业一定会更成功（下文有例子说明）。我还知道几位在面试中失败的人，也是因为吃了说话不谨慎的亏（例子请见第 7 章正确面试）。

情境 1：无心之话断送职业晋升路

丹是一位非常聪明且知识渊博的计算机专家。他曾是一家智库公司里十分出色的高级技术人士（这里的智库，指的是专家咨询公司），后来另一家公司工程部门的负责人把他挖了过来。在新公司里，丹的

职位仍是高级技术人员，向一位二线经理汇报。部门负责人承诺丹说，只要他工作满一定时间，就会把他提到首席工程师的位置。

对于交代的技术工作，丹都完成得很出色。但是不幸的是，他却有个毛病：丹喜欢轻描淡写地描述技术问题的难度，说一些自负的话，例如“这太简单了”“这个不是明摆着的嘛”等。以前丹在智库咨询公司工作，他需要让客户相信他知识渊博，有能力解决任何问题。但是现在他仍然用同样的方式对待工程部的同事，只会让人觉得他傲慢自大，瞧不起人。因此，同事们不是很喜欢他。丹的直接经理向部门负责人说了丹的问题，结果，部门负责人改变主意，决定不提拔丹。

我相信丹并非故意说这些话得罪人，而只是心直口快，说话不过脑子。

◈ 情境 2：一句粗心话带来的深远不利影响

不论从哪个角度看，亚历山大·黑格（Alexander Haig）将军都是一位功绩卓越的人。不幸的是，人们记住他不是因为他的功绩，而是因为他的一次不当言论。

在军事生涯中，黑格在 40 多岁时就获得四星上将军衔，并被提升担任 NATO（北大西洋公约组织）的高级司令官。在政治生涯中，他是白宫办公厅主任（又称为白宫幕僚长，在所有白宫职员中，办公厅主任权力最大），并曾担任美国国务卿。在商界，他还是美国联合技术公司（United Technology）的 CEO（首席执行官）。

1981 年 3 月 31 日，里根总统从刺杀中逃过一劫，但却受了弹伤被紧急送往医院救治。很快，时任国务卿的黑格在白宫宣布召开记者招待会。在会上他说了这样的话：“从现在开始，白宫由我负责

（As of now，I am in control here in the White House）。”他的本意是想告诉媒体，目前情况已得到控制。但是，不管他的真实意图是什么，很多人认为这个言论十分不妥（背景提示：根据美国的政治制度，如果总统不能履职，临时代理总统职务的人依次是副总统、众议院议长、参议院临时议长、国务卿。在这里，总统只是受伤并非不能履职，黑格越过了总统、副总统和众议院议长）。至少从表面上看，他的意思是，他已经从总统手中接管了白宫，而他本应该说的是，指挥系统一切就位，或者说局势仍在里根总统的掌控之中，情况安好之类的话。

自从之后，外界对黑格的这句话一直耿耿于怀。作为一个政治人物，他已经有了瑕疵。一年多以后，他提出辞职并从此再没有担任过任何政府职位。他也曾尝试竞选总统，不过却连政党的提名都没有得到。

人们禁不住会想，黑格没有获得政党提名和他的那句不当言论有没有关系？如果黑格没有说那句话，历史会不会被改写？

法则 6：简单至上，用平实的语言来沟通

用目标受众能轻易理解的词语和句子来沟通。

看过电影《商海通牒》（Margin Call）的人，一定会对电影中的一句话印象颇深：“请用简单的话向我解释”（Explain it to me in English）。这部电影讲的是一个虚构的类似雷曼兄弟（Lehman Brothers）的证券公司的故事。一位金融分析师利用数学建模，发现公司即将面临崩盘的危险。他必须一层层地向上级解释，从一线经理到二线经理，一直上升到公司的 CEO。每个经理一张口的第一句话就是“请用简单的话向我解释”，CEO 甚至说，你就把我当小孩那样给我解释。

一家大型公司从外面招聘了一位新的 COO（首席运营官）。一上任 COO 就召集各部门开述职会议。第一位陈述的员工在述职中使用了一个只有公司内部的人才能理解的缩略语。COO 向员工询问缩略语的意思，员工做了解释。然后这名员工接着陈述，没想到他不小心又用了两个缩略语。这时，COO 直接打断这名员工，说："你就说到这儿吧"，然后请下一个员工来陈述。从那以后，每一位员工都十分小心，不再用任何缩略语。但是对于第一位员工，他的过错已经无法挽回。

这个故事的教训很简单：只使用人家能听懂的词来说话。除非你确信对方能听懂，否则应避免使用行话、缩略语或技术名词等。

◈ 情境 1：年纪轻轻便身居要职

2013 年，年仅 34 岁的布莱恩·德泽（Brian Deese）被任命为行政管理和预算局（OMB，Office of Management and Budget）副主任（Deputy Director）。（OMB 是美国联邦政府最具影响力的部门，它控制着政府的预算，并监管所有联邦政府机构的管理工作。）

德泽年纪轻轻就身居要职，就算不是奇迹，也着实让人佩服。想必他一定十分聪明、能干，但奥巴马总统身边的助理中不乏聪明能干之人。为什么只有德泽脱颖而出？路透社网站（Reuters. com）2013 年 3 月 4 日的文章中的这句话为我们揭示了答案："在白宫里，德泽是出了名的能用简单的话来解释复杂的经济政策。当奥巴马总统迫切需要经济政策提议的时候，他还陪同总统先生在国内出差。"也就是说，德泽能够用平实的语言向奥巴马总统和其他相关人士解释复杂的经济政策。

◈ 情境 2：和管理层沟通

帮助经理获取足够信息，并让他们理解员工所做的事情，是员工

的职责。

朱迪是一家电子技术公司的一线经理，有一天她向我请教。朱迪抱怨说，她的直接经理不理解她的团队所做的工作。于是我问她，你的经理是否定期召开部门员工会议？她说是的。然后我又问，你是否在会上向直接经理汇报你的团队的工作进展，她的回答仍然是肯定的。于是我的分析是：和经理的沟通不畅，错不在经理，而在朱迪，因为她违反了巧妙与人沟通技巧的两条法则：一、“出现问题时，注重自我检讨”（见第4章聪明高效工作）；二、“简单至上，用平实的语言来沟通”的法则。让经理了解部门所做的事情，不是经理的职责，而是朱迪的职责。她所需要做的正是提高沟通技能。我建议朱迪用简单的话，先对她那毫无技术背景的妈妈演练，如果5～10分钟后，她的妈妈懂了，那么她的经理也就能理解了。几个月后，朱迪特意打电话来感谢我提的建议，事实证明我当时的判断是正确的。

情境3：使用简单英语，化劣势为优势

我自己就总是使用简单的英语来解释任何问题。对我而言，这样做是迫不得已。24岁来到美国攻读硕士学位，当时的我几乎说不了几句英语。所以我解释任何事情的唯一方式就是使用简单、平实的英语。我倒是希望自己能说会道，可惜我不能。侥幸的是，我的不足反倒成了一种优势。

当我还在做咨询工作的时候，我的老客户苏尼尔为我介绍了一位新客户。苏尼尔建议我采用面对面而非电话的方式，来和新客户进行首次技术讨论。苏尼尔直言不讳地说，以我的口音，人们在电话上不太能听懂我说的话，而如果面对面沟通，我就能使用简单的英语让大

家理解复杂的技术问题。显而易见，我的一些客户对我是很满意的，因为我能用朴实的话让他们理解技术问题。

在离开美国财政部的告别晚会上，我的上司给了我一个特别的赞扬。他说，在每周的员工例会上，我的报告内容总能让他理解（他没有技术背景）。言下之意，他的其他部下并没有做到这一点。接着，我的下属也对我报以同样的评价，我的上司带头，大家一起起立为我鼓掌。后来，那位上司调到另一个机构，他希望我继续为他工作（由于个人原因，我不得不婉拒）。很显然，使用简单英语解释问题的能力为我的职业帮了忙。

法则 7：生动活泼，运用幽默自嘲来吸引人

通过自嘲来保持幽默感和谦卑，在演讲中适当加入些笑话，有助于吸引听众的注意力。

众所周知，有趣的演讲需要幽默和笑话来加点料，特别是当观众反应平淡时。逗乐听众最简单的方法，就是那些对部分人有成见的笑话。然而，如果我们真开这样的玩笑，听众可能会笑，但他们不一定会尊敬你，因为你以侮辱别人来取阅听众。这样做的后果就是，丧失别人对你的尊敬，同时你还冒犯了那些被你取笑的人。相反，我们应该做的是，拿自己开玩笑。这样做不仅可以为演讲添笑料，又不会冒犯别人，同时还展现了我们谦卑的一面。每个人或多或少都有些缺点或习性，可以用来做笑料。就拿我自己来说吧，作为一名华人、又是一名研究者、教授、咨询顾问、经理，同时还是一个说英语带有严重口音的人。要想拿我自己来说笑，那笑柄简直比比皆是。

除了自嘲类的笑话，还需要在演讲中插入些其他类型的笑话。

有一点大家要明白：笑话本身对演讲几乎不带来任何价值。只有当笑话和演讲的主题、内容密切相关时，笑话才能为演讲添彩，才能帮助抓住观众的注意力。

自嘲的好处不仅限于做演讲。在日常聊天中，偶尔用点适当的自嘲，不仅会使我们更讨人喜欢，同时也能给人留下成功、自信的印象。

情境 1：给他人扣帽子招致的逆火

一家高科技公司拟新建一个新的通信研究中心。为庆祝这一盛事，该中心举办了研讨会，该领域的众多知名研究者都在邀请之列。在正式晚宴上，很多资深高层管理人员以及地方重要人物都应邀参加。研究中心负责人想，这个通信中心的“通信”是和电子和电磁波有关的，那如果能请到一位沟通方面的专家来发言（此处的“沟通”正是本章所讲的“沟通”），讲讲另外一种完全不同的“通信”，应该会很有趣。（在英文中，通信和沟通是同一个词：Communication。）

请到的发言嘉宾是卡西迪，他讲的主题是有关沟通不畅的问题。作为一名经验丰富的演讲者，他首先为大家讲了个笑话——一个贬损两个种族的笑话。具体来说，他把中国人说成是早期西方电影和电视节目中所刻画的那样：身份卑微的仆人、受教育程度低、无知愚昧。这个笑话的确引发了观众的笑声，但是也有人笑不出来。在场的两位华人中，有一位愤然起身，表达了他对卡西迪种族笑话的不满，然后当场离开。剩下的演讲在十分不愉快的气氛下勉强进行。

（教训：1、不要在公共场合开种族玩笑；2、即使开种族玩笑，也不要开侮辱人的种族玩笑）

情境 2：自嘲笑话使演讲更生动

适当插入和主题相关的自嘲类笑话，是一种让演讲更有趣的有效

方式。

有一次，在迫不得已的情况下，我偶然使用了自嘲的技巧。我做演讲有两难：一、技术话题太枯燥；二、我的英语口音重。这两难凑到一块儿，观众想不觉得无聊都难。当我第一次在会上发言时，我就意识到这个残酷的事实。我知道，必须得说点笑话什么的来吸引观众的注意力。但在当时我实在想不出什么合适的笑话，除了拿自己下手。当时我讲的话题是通信协议，我解释说，通信协议是由通信各方约定的一系列语言规则。不同的人会创造不同的协议，所以语言规则也会不同。

于是，我讲了一个自己遇到的尴尬故事。一次我去餐馆吃饭，服务员问我要不要点汤，我回答说：“No soup（不要汤）”。服务员为了确认，再次问我：“No soup（不点汤，对吗）?”我按照中文的语言习惯回答道：“Yes（是的，不要汤。但在英文中的意思是‘要汤’）。”接着服务员就懵了，你到底是要汤还是不要汤呢？大家知道，在英语中，对于否定疑问句的肯定回答，必须仍用否定。在这种情形下，正确的回答应该是“No（不，不要汤）。”这个笑话果然管用，观众听后都忍俊不禁，现场气氛也活跃了起来。

◈ 情境 3：从政治领袖身上学自嘲

2008 年美国总统奥巴马赢得大选的当天，他在演讲中把自己取笑为一个“土狗”（Mutt，原指混血狗，即非出身高贵的纯种狗，奥巴马借此指自己的混血身份）。国务卿希拉里·克林顿（Hillary Clinton）在国务院的宣誓就职仪式上，感谢丈夫克林顿教她获得各种各样的“经验”（暗指克林顿总统带来的绯闻，希拉里指自己有处理尴尬情况

的经验）。新泽西州州长克里斯·克里斯蒂（Chris Christie）在参加2013年2月的《大卫深夜秀》（Late Show with David Letterman）节目时，就拿自己的体重开玩笑，他笑称自己是最健康的“胖子”。这些政坛领袖都可以谦卑到开自己的玩笑，我们普通人当然也可以做到。

情境4：一项关于幽默感的调查

大型人力资源外包公司Accountemps，曾对1400余名CFO（首席财务官）进行过调查。当被问到“幽默感对于员工适应公司文化的重要性有大多”的问题时，79%的CFO认为十分重要（accountemps. rhi. mediaroom. com/funny-business）。2012年6月2日，MSNBC（微软全国广播公司）在其网站上对访客询问了同样的问题，大约97%的回答是肯定的。

很显然，一个善于自嘲的人往往是幽默的人。在演讲和日常对话中，我们应该适当加点自嘲和其他笑话，时时保持谦卑。这就是巧妙与人沟通的简单道理。

第二部分
人际关系：
职场基本之道

第 2 章

巧妙处理人际关系（People Smart）

原则：让别人感觉良好

策略：设身处地，站在他人的角度想问题

比尔・克林顿（Bill Clinton）总统最为人们所熟知的一句话便是：“你的痛我感同身受。”他借这句话告诉别人，他站在民众的角度思考问题，深切理解他们的难处。克林顿对民众困难的理解和同情赢得了很多选民对他的支持。克林顿总统不愧是一个擅长处理人际关系的优秀典范。

如果想让别人接受我们，我们首先得接受别人。如果想拥有成功的人际关系，我们得让别人觉得，是他们成功地处理了与我们的人际关系。如果想让别人喜欢我们，愿意和我们一起共事，甚至乐意帮助

我们，那我们就该用行动告诉别人：我们值得他们这样去做。

以上观点的共同之处在于：充分理解人性，有助于营造成功的人际关系。

认真练习以下法则（下文有详细介绍），可以帮助大家获得良好的人际关系。

- 法则 1：想要被人接受，先要接受别人；
- 法则 2：知己知彼，方能百战不殆；
- 法则 3：内心激进，但别锋芒外露；
- 法则 4：先给予，后回报；
- 法则 5：有效地扩展人脉在于少扩展人脉；
- 法则 6：想要别人听你的，先倾听别人的看法；
- 生动活泼，运用幽默自嘲来吸引人（详见第 1 章巧妙与人沟通）；
- 避免过度自信的错误（详见第 4 章聪明高效工作和第 7 章正确面试）。

法则 1：想要被人接受，先要接受别人

以融入他人文化的方式来接受他人，是和他人建立良好关系，让自己被接受的最简单办法。

2012 年 5 月，美国国务卿希拉里 · 克林顿（Hillary Clinton）抵达孟加拉国，准备对几个国家进行短暂的外事访问。各大媒体在头版对希拉里的出访进行了报道，不过报道的重点并不在于她出访的外交成果，而是集中在她的素颜上。许多评论家纷纷猜测为何希拉里几乎不

化妆，不过没有人能说出真正的原因。在我看来，希拉里不化妆正是为了适应出访国的当地文化。在孟加拉国，受人尊敬的妇女很少化妆。更何况此次希拉里拜访的是孟加拉国总理谢赫·哈西娜（Sheikh Hasina）和外交部部长迪布·莫尼（Dipu Moni），这两位女性都是几乎不化妆的。这样一来，三位女士一起合影时，就显得很和谐。假设希拉里像平常那样脸上化着妆、头发上造型，那她反倒会显得不得体。

我们想让身边的人觉得，自己是他们中的一分子。要想让别人接受我们，我们首先得接受别人。要做到这一点，最好的方法就是融入他们的文化。

每个职场都有其独特的文化，要想适应职场环境，就得先融入其文化，正所谓“入乡随俗”，在思维和举止上，向他人看齐。例如，我们可以试着用别人常用的词或行话术语；遵从他们的着装要求、礼仪规范、特殊习惯；适应他们的幽默方式、社交活动甚至思想意识。当然，我们要做的远不止这些。

情境 1：惯用词和行话术语

哪些词是合适的，哪些词是不合适的，不同的职场环境会有不同的要求。

美国退伍军人事务部副部长斯科特·古尔德（W. Scott Gould）一向言谈得体，口才极佳。在他时任美国财政部助理副部长时，我当时也在财政部工作。一个周一的早上，我参加了他主持的会议。让我大跌眼镜的是，古尔德居然在会上说了粗话。在此之前，我从未听到他说过类似的词。当天晚些时候我得知，在刚过去的周末里，古尔德正好临时在海军预备部队服兵役。很显然，在本职工作上，他说话的

方式就像是一位颇有政治前景的高层管理人士。当他在服海军兵役时，他就像一位海员那样满嘴粗话。在周一一大早的会上，他还没能完全回到正常的说话方式中。

在中国的国企中，同事们说话时一般不说英文缩略语，也不夹杂英文单词，不少人还对中文夹杂英文有些反感。而在中国的欧美外企中，日常对话中夹杂英文单词、缩略语是十分正常的现象，没有人会认为这样不妥。

◆ 情境 2：着装要求

不同的工作环境对着装有不同的要求。穿着得体可能会给我们带来融洽的人际关系，穿着不合适也会让我们显得和大家格格不入。

格雷厄姆曾在一所大学担任教授，从事教学和行政管理工作，同时也兼职为公司提供咨询服务。在上课或者和学生们在一起时，他就像学生们那样穿牛仔裤等休闲服装。去参加学校行政会议时，他就像一般大学行政人员那样，穿着宽松的套装。去给客户提供咨询服务时，他则穿设计时尚的套装，以给人一种权威和成功的印象。

有一次，格雷厄姆以咨询专家的身份拜访位于新加坡的客户。一开始，客户办公室的员工根本没有注意到公司来了一位美国访客，因为一般的美国访客都是穿西装、打领带，但是格雷厄姆没有。他就像新加坡当地的员工那样，穿着一件短袖白衬衫。合适的穿着让他很快和客户的关系融洽了起来。

当然了，有些人似乎就喜欢在穿着上与众不同，以显示他们的地位特别。我认识一位极其聪明的人，此人在穿着上就很马虎。他是美国国家工程院院士，同时也是一位富有的投资家，但他总是穿同一件

皱皱巴巴的卡其色夹克。他曾自豪地告诉我说，他只有一件夹克，也就是他每天都穿的那件。不过，一次我造访他的豪宅，他的妻子带我们参观他们的生活区时，我无意中发现了一个正好敞开着的衣橱，在那里挂着五六件一模一样的卡其色夹克。很显然，对于这位成功的高科技专家，他以穿简单的衣服来象征其身份地位。

再给大家举两个例子：脸书（Facebook）创始人马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）每天都穿着同一件灰色的 T 恤衫。已故的苹果创始人之一史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）生前则总穿着同一件黑色的圆领衫。

情境 3：军队文化和平民文化

有军队背景的人，在礼仪规范上往往倾向于正式，对于不同级别员工之间的等级汇报关系也看得更重。然而，没有军队背景的人，特别是高科技行业的人，则倾向于非正式的人际关系。想和两种人打交道的话，适应这种不同会给你带来明显的好处。

露西是美国联邦政府的一位行政助理，她没有任何军队工作背景。有一次她被临时派到一个组工作，这个组里既有军队人员也有非军队人员。一天，她发现一份准备提交给她老板（非军队背景的）的报告中有一处拼写错误。她没有把报告转给老板，而是直接对报告的作者——一位陆军上校随口提到了这处错误，希望能够加快更正。结果这位上校不仅没有表示感谢，反而把露西训斥了一番，理由是露西没有遵守合适的礼仪规范。上校认为，一位低层员工不应该和他直接对话。具体来说就是，露西没有像其他军队部下那样给这位陆军上校足够的尊重和服从。

在中国的国企文化中，上下级之间的等级关系比较明显，通常情况下不应越级汇报。人与人之间的称呼也必须要注意对方的职称和级别。对于高层管理人士，直呼其名是不敬的行为。对于非高层人士，称呼时也一般会加上对方的职称，例如张工、王技术员、李师傅等。而在外企尤其是欧美外企中，大家不论级别，一般直接称呼对方的英文名，即使是对你的老板、公司的高层，都可以直接喊他们的英文名，而不用加“总”或“经理”等，以显示所有员工之间的平等。并且，欧美外企提倡双向沟通理念，不太讲究等级制度。

情境 4：微笑的艺术

不管你在什么样的组织工作，时刻保持微笑都会给你加分。特别是当你在政府部门工作时，微笑的好处就更明显了。这听上去很简单，实际做起来可不容易，我到现在也没有学会这一点。

根据美国政府的组织结构和晋升流程，如果你想晋升到高层管理岗位，有一点十分关键：没有人在背后说你的坏话。因此，绝大多数高层管理人士都时时挂着合适的微笑，这几乎成了一种文化。（这是我个人的观察，有的人会同意，有的人可能不一定同意。）

一次在参加社交聚会时，我注意到一位绅士面带着微笑，和大家一一谈话。他的笑容让我想起了政府高层管理人员的微笑。我邻桌的朋友正好认识此人，当我把我的猜测告诉朋友时，朋友告诉我说，此人的确是一位政府高级管理人员。

玛丽和杰西卡是两位美国在华企业的女经理，玛丽是产品经理，杰西卡是财务经理。这两位女高管都十分刻苦能干，但两人有一点截然不同：玛丽即使面对再大的困难也会面带微笑，气定神闲。而杰西

卡则往往是一副苦大仇深的样子，一遇到困难就一脸愁容。时间长了，管理层和公司员工都认为玛丽是一位成功的经理，能扛得起重任。其实杰西卡每次都把工作完成得很认真，但是大家仍然认为她经不起重压，有什么困难的事都避免去找她。两年之后，玛丽被提升到总监的职位，而杰西卡则被迫离开了公司。时刻保持微笑，往往给人一种胸有成竹、自信能干的印象。论实力，两人不相上下，可以说玛丽的微笑为她的职业发展帮了不少的忙。

法则 2：知己知彼，方能百战不殆

了解自己以及他人的长处和弱项、喜好和厌恶，将有助于我们赢得良好的人际关系。

这里的“了解自己和他人”，取自《孙子兵法》中的“知己知彼”。孙子的“知己知彼，百战不殆”，虽然说的是战争，我们也可以把这句富有哲理的话用在建立成功的人际关系上，即“了解自己，了解他人，才能赢得良好的人际关系”。

情境 1：网站设计学问多

在如今的商业社会，设计一个完美的企业网站是组织的关键任务之一。要想网站做得成功，我们必须先要认清楚：①企业的目标；②目标客户的兴趣。做网站的目的是吸引客户浏览我们的网站而非竞争对手的网站，快捷而直观地为客户提供想要的信息，同时为客户浏览网站提供良好的体验。

然而，有些网站就设计得很差，根本不能满足公司的需要或引起客户的兴趣。

我就亲历过不同商业网站带来的不同的用户体验。拉斯维加斯有

两家高档酒店 A 和 B，同时在淡季时提供大幅优惠。我试着点击酒店 B 的广告，酒店网站和一个带有日期具体折扣的日历就马上弹了出来。根据不同日期的不同折扣，我就可以轻松快捷地选择最适合我的日期预订房间。为了货比三家，我也打开了酒店 A 的广告，首先弹出的是一个进度条，上面显示加载网页所需要的时间。过了两秒钟，酒店主页弹了出来，但是主页却比电脑屏幕宽，我不得不用鼠标左右移动才能看到完整的信息。后来，我终于找到了“预订”按钮点了进去，这时第三个网页弹了出来，询问我入住和离店的时间。让我意外的是，当我正输入日期时，第四个网页又出现了，上面显示的房间价格比广告上宣传的价格高了许多。

很显然，我想预订的日期内没有折扣，但是我也无从知道究竟哪天有什么样的折扣。毫无疑问，我最后选择了酒店 B。在我看来，设计酒店 A 网站的人根本就不知道酒店的目标（在淡季时以优惠价格提高酒店入住率），或者不知道潜在客户的期望（轻松找到有优惠的房间）。他们设计的网站简直不能吸引任何人。酒店 A 失去了一位，不，很可能是很多位潜在顾客。

我经常外出，时常利用网络预订机票、酒店甚至导游。我发现，有些网站用起来得心应手，但也有些网站却是让人难以置信的烦琐和复杂。

谷歌的成功，原因之一就在于其简单的网站设计。然而，仍有大量的网站设计者、首席信息官似乎并没有意识到网站设计的诀窍。这些人要不就是不懂得企业的目标和顾客的兴趣，要不就是能力根本不够。（负责谷歌简化工作的计算机工程师玛丽莎・梅耶尔（Marissa Mayer），后来被雅虎挖了过去。她在 37 岁时担任了雅虎的 CEO。）

情境 2：职场权力争斗

许多中高层管理者往往都有强烈的愿望，想去争取更大的职责和权力。有的人甚至在自己认为必要的时候，不惜伤害朋友。如果遇到这样的情况，我们得看清形势，防止被别人的暗箭所伤。也就是说，要了解自己、了解同事，时刻小心不被别人伤害。

最近我和一家大企业的高级副总裁谈话，我直截了当地问他有没有被人出卖过。他说：“当然有。而且我也曾出卖过别人。有时候，不是暗箭而是明箭。这没什么好奇怪的，明争暗斗古已有之。”也难怪这位高级副总裁会这样说，因为他就曾被人狠狠地放了一次冷箭，导致失去了大部分职权。他的职业发展一直都是奇迹般地青云直上，在短短 7 年的时间里，他就从一线经理被提拔到二线经理、总监、高级总监、副总裁，最后到高级副总裁，管理 5 个业务单元。我猜他可能也曾得罪过不少人，甚至伤害过一些人。显然，他一直忙于扩张自己的领土，提升自己的职位和扩大自己的权力，但却疏忽了提防别人的冷箭。这位高级副总裁犯了一个原本可以避免的失误——他把一位私人朋友招进公司担任高级职位，这样就给他的对手留下了攻击他的把柄。不幸的是，尽管他了解自己也了解对手，却没能利用这些信息避免一次失策。

（教训：时刻小心，不要给对手留下任何攻击我们的把柄。）

情境 3：以智取胜

一次专业学术会议结束后的晚上，一群与会者相约去运动酒吧喝酒。彼此十分熟悉的埃迪和巴尼也去了那里。埃迪曾是一位橄榄球运动员，好面子、有男子气概、酒量极好。巴尼则恰恰相反，完全不胜

酒量。两杯酒后，埃迪提议说二人同时把杯中的酒一口喝掉。巴尼知道埃迪好面子，故意激将地说："大家都知道你酒量好，我酒量不行，你还干吗故意为难我呢？如果你真的会喝酒，为了体现公平，又不故意让我难堪的话，你就该喝伏特加而不是红酒。如果是这样，我乐意奉陪。"好面子的埃迪正好中了巴尼的激将圈套，同意喝伏特加。一杯红酒只是让巴尼脸红，但是一杯烈酒伏特加则让埃迪酩酊大醉，狂吐一阵。巴尼知道自己的强项（聪明）、朋友埃迪的弱项（好面子）以及获胜的战略。此外，巴尼的机智还赢得了在场其他人的称赞。

（特别提示：有时候我们赢得了一次战斗，却可能输掉整场战争。巴尼就险些失去一位朋友。）

法则 3：内心激进，但别锋芒外露

即使身怀职业晋升的雄心壮志，也要保持谦虚的态度。锋芒不外露反而会给我们带来意想不到的收获。

实现远大事业目标的正确之路，即是抛弃那些太过激进的做法。同事和老板一般不会对外表谦逊的人有戒备，更愿意和他们密切合作，甚至会在关键的时候偏袒他们。

许多成功学方面的演讲、文章和书籍都劝导我们说要自信、要激进。对于那些安逸于低层到中层职位的人，这种战略也许是正确的。但是对于那些想晋升到高级管理职位的人，这种策略则是绝对错误的。很多人都对那些外表十分激进自负的人感到反感。事实就是这样，锋芒外露，也许能带来短期的好处，但是从长远来看则是失败。（赢了战斗，输了战争！）

我总是劝年轻人不要主动向老板要加薪、要升职。经理们会把手

中的资源进行合理分配，让好的员工开心工作，做到奖罚分明。不知大家是否认同，我认为得到老板认可的最佳方式就是提高我们的工作业绩，让老板喜欢我们。(如果你不幸遇到不懂得赏识人的老板或者不称职的老板，最好的战略就是“不要抛光球鞋白费力”，然后离开那里。详见第6章合理规划职业)

有些人确实能通过反复向老板提要求，获得加薪升职。但是一而再再而三地这样做，只会给老板留下不好的印象。这一次也许会成功，不过下次获得加薪或升职的机会就更难了。我就认识一个人，他反复向老板要求提升职级，后来老板终于同意了。不过，他在新的职级上，一待就是10年，再也没有升过职。这样的职业发展怎么能叫作快呢?

◈ 情境1：最后的加薪

在要求涨工资方面，贾斯汀比很多人都“聪明”。他并没有直接向老板提涨工资，而是应聘了一个位于其他州的公司的职位。这家公司给出的薪水比贾斯汀当时的工资高，这时他才跟老板提离职。老板为了免去重新招人的麻烦，于是同意把他的薪水提高到和外州公司给出的同样水平。贾斯汀十分得意于自己的胜利。他不仅免费去其他州玩了一趟，还得到了加薪。

不过，涨薪后贾斯汀的工资就比公司里其他技能相当的同事的工资高，自此他的工资三年都没有再涨过。三年后，贾斯汀觉得是时候再演一出同样的戏了。他又从其他公司拿到了一个更高工资的 offer (聘用函)，然后跟老板提离职。让贾斯汀意外和失望的是，老板这次只说了句：“祝你好运!”

◈ 情境2：两个新员工的故事：一个锋芒外露，一个勤恳内敛

新员工如果表现得很激进，或许能得到更高的起薪，但从长期来

看，其所得不一定多。

一名经理急需招聘两名员工来补充人手。在人力资源部提供的人选中，只有南希和马特符合经理的要求，于是经理同意录用二人，并给他们同样的薪酬标准。南希立马接受了公司提供的薪水，但是马特却对此不满意，提出了更高的薪水要求。由于经理急着用人，实在没时间再去招聘，所以尽管不乐意，还是勉强同意了马特的工资要求。

马特和南希都是很优秀的员工，工作一样的出色。不过，由于马特的工资高，经理就把他的绩效和其他资深员工的绩效进行比较。同资深员工相比，马特的绩效就不那么突出了，所以他在年终绩效考核中的成绩也就不太好。而南希的工资低，经理就把她当作初级员工看待。在同级别的员工中，南希做得很出色，因此她的绩效考核成绩很好，工资涨幅也大，还得到了一笔可观的奖金。别看南希的基本工资比马特的低，如果加上奖金，她的总收入反而比马特的还高。激进的马特在开始看似赢了，可结果他得到的更少。还有那留在人事档案中业绩平平的记录，说不定还会阻碍他以后的职业晋升。

情境 3：以退为进带来的职业发展

我认识一个人，这个人从不要求加薪，从不要求升职，加入新公司时从不要求更高的起薪，从不要求更高的权力，且总是把功劳让给同事或老板。这个人看上去一点都不争强好胜，但他的策略，不论有心还是无意的，却给他带来了比野心勃勃的人更大的成果，而且还免去了争强好胜带来的不利因素。在他的职业生涯中，他工资比别人高，升职比别人快，职责比别人大，员工也对他忠心耿耿。

法则 4：先给予，后回报

通过给予别人好处来收获职业上的回报。

给予别人一些“好处”往往并不需要太多的精力、时间或金钱，但帮助别人或许能给你的职业发展带来巨大回报。

我这里所说的“好处”是个十分宽泛的概念，它既可以指物质上的慷慨，如送别人礼物或者在合适的时候为别人吃饭买单等，也可以指非物质上的好处，如：

- 以礼貌的态度尊敬别人；
- 对他人宽宏大量；
- 善待他人；
- 乐于帮助他人；
- 把功劳与他人分享（关于这部分内容，第 8 章赢得老板赏识和第 9 章正确激励员工会有详细介绍）；
- 为他人考虑；
- 表达谢意；
- 赞美别人；
- 指导他人；
- 等等。

非物质上的好处往往比物质上的慷慨更加重要。

我们的善举应该是发自内心的、真诚的，而不是以索求回报为前提的。给他人好处，我们能得到什么？我们能得到的是——好的声誉和别人的那句真诚的“我欠你的”。往往在你意想不到的时候，那些我们曾帮助过的人或者知道我们好声誉的人，或许能站出来助我们一臂

之力：找新工作时为你写推荐信、在交易关键时刻为你提供内部消息，或者其他方式的帮助等。

另一方面，如果你帮助别人是为了得到回报，一旦动机被别人觉察，那么你不仅得不到别人的感激，还会适得其反。

无可否认，大多数善举都不会带来什么回报，不过一旦有回报，那可能会是不可估量的。

情境 1：尊重他人

充分尊重我们身边的人，是最可能为你带来回报的一种善举。尊重他人将有助于我们与上司、下属以及同事保持长期的良好关系。

然而，在任何时候、任何情况下、对任何人都保持好脾气不是一件简单的事，我就做不到这一点。但是我知道有个人能做到这一点，他就是张进福博士。张博士深谙尊重别人的道理，也从中受益很多。

张进福博士是电气电子工程师学会的会士（IEEE Fellow），也曾是一名电气工程师。在写作此文时，他是中国台湾一所大学的校长。我曾问他，在他的事业上哪种软技能对他帮助最大，张博士的回答正是以礼貌的态度尊重别人。

上司谈话，他认真聆听但不奉承。为了节省上司的时间，他集中精力听，同时尽量让自己的报告简短。对下属，他从不高高在上，下属说话时，他同样认真倾听。

纵然刚刚结束一个很紧张的会议，他还是气定神闲、冷静温和地去参加下一个会议。

（当然了，张博士的事业如此成功，他擅长的软技能绝不仅此一个。）

情境 2：宽宏大量

奥巴马总统就是个宽宏大量方面的绝佳典范。他乐意和政敌一起工作，这样做一般不需要什么代价，而一旦有回报，这回报将是巨大的。抛去他人和自己在意识形态方面的分歧，奥巴马仍能把这些有才华的人招至麾下，为政府效力。例如，副总统乔·拜登（Joe Biden），国务卿希拉里·克林顿（Hillary Clinton）以及其他重要政府职位的官员都曾是奥巴马的政敌。

情境 3：友好待人

一家大公司刚刚经历了管理层的变更，曾经的高级经理艾德在变更中失去了管理职责和所有下属。艾德并没有被解雇，而变成了一名非主管级别的员工，并同时担任高级副总裁（SVP）的顾问。新上任的管理层都很忙，几乎没人对艾德表示过友好，除了其中一位副总裁弗兰克。弗兰克对艾德尊敬友好，尽管艾德已经失去了所有的权力。后来高级副总裁委托艾德代表自己参加企业管理层委员会。艾德有时就向弗兰克透露管理层委员会里的近况，让他提前获得一些信息，以此来做恰当的准备。

此外，艾德还帮了弗兰克另外一个忙。当时弗兰克正在招聘行政助理，高级经理们都知道一名合适的行政助理的作用有多重要。艾德恰好知道公司里谁是最好的行政助理，也知道哪位行政助理想换个老板试试。在艾德的帮助下，弗兰克从公司内部招到了一名十分优秀的行政助理。

弗兰克所做的只是对他人友好，即使对方正在失势，而别人回报给他的是内部消息和招聘上的帮助，这两个回报都是价值可观的。

◆ 情境 4：慷慨大方

我知道不少人喜欢为朋友和熟人举办派对，在吃饭时为他人买单，或者在特殊场合给他人送贺卡和礼物等。这样他们就和朋友、熟人保持了很好的关系，自己也深得他人喜爱。我倒没有有力的证据证明这样做确实对谁的事业有帮助，不过，如果我说没有帮助，大家也不会信。试想一下，如果有人这样对你表示慷慨，你又恰好知道一些对他们有用的信息，只要不违反职业道德或法律，你会不会告诉他们？或者有人向你询问这些人的情况，你会不会倾向于为他们美言几句？

◆ 情境 5：乐于助人

IT 行业的人几乎没有人不知道雷纳德·克兰罗克（Leonard Kleinrock），他是美国工程院院士，也是很多奖项的得主，更是互联网的核心发明人之一。20 世纪 70 年代末，克兰罗克博士经常举办一系列短小的学习课程。讲课老师除了他以外，还有美国工程院院士、互联网的另一名核心发明人拉里·罗伯茨（Larry Roberts），以及另外一位业界著名的人士。不巧的是，一次在开课前第三位老师不能来了，克兰罗克先生就让我临时代课。我欣然同意并认真地准备。我当时就想着帮克兰罗克先生的忙，别给他和其他老师丢脸就行了，并没有奢望过其他的（他是给我付薪了，但是在我看来，这并不重要）。对我而言，能和两位互联网先驱一起授课就已经是莫大的荣幸了。但克兰罗克先生还是觉得他欠我的，后来他为我写了一些推荐信，为我推荐咨询工作，还为我做了其他很多事情来帮助提高我的业界声誉，让更多的人知道我。

在我的一生中，我帮助过很多人。其中绝大部分都没有任何回报，

不过一旦有回报，就像以上例子那样，这回报将是巨大的。

情境 6：心存感激

一张感谢信看似没什么大不了，但是可能会发挥很大的作用。已故的兰迪 · 波许教授（Randy Pausch）在他的演讲改成的同名畅销书《最后的演讲》（The Last Lecture）中就提到了类似的一个故事。当时他是卡内基梅隆大学的老师，有一个学期，他和另外一名老师在审查学生的入学申请时，发现了一名学生写给秘书的感谢信，感谢秘书在申请过程中提供的所有帮助。看了感谢信，两位老师都对这位学生留下了很好的印象，于是录取了那名学生。（兰迪 · 波许曾是一名计算机工程师。关于他的更多背景信息，请见维基百科中词条“兰迪 · 波许”。）

法则 5：有效地扩展人脉在于少扩展人脉

让更多业界的人知道我们，增加我们在业界的可信度，以此来建立成功的人脉。

有效的人脉网络并不取决于你究竟认识多少人，而在于在职业领域和个人生活方面，哪些人知道我们？在他们的眼中，我们究竟怎么样？成功的人脉关系在于认识恰当的人，这些人能够且愿意，在恰当的时候、恰当的地点，站出来为我们说话、帮我们的忙。为什么这些人能帮忙？因为他们是在特定的环境下合适的人。为什么这些人愿意帮忙？他们要么尊重我们的才干、要么欠我们一个人情、要么和我们的关系融洽。

很多人错误地认为，扩展人脉就是简单地认识很多人。从促进职业发展的角度来看，花精力去认识一些点头之交根本不会产生什么价

值，只会浪费时间。

人脉网络可分为两种：现实的和虚拟的。现实的人脉网络由那些我们在现实中认识的人组成。虚拟人脉网络则由那些在职业领域，我们知道有其人但并没有私交，或者私交很浅的人组成，这些人可能熟悉我们的名字或者知道我们的工作职责。

关于虚拟人脉网络的好处，似乎没有被太多人提及。不过，对于高层管理人士，虚拟人脉网络的作用不可小觑，有时甚至比实际的人脉网络更重要。如果你想申请高级职位，这一点就尤其明显了。一般情况下，招聘部门都会搜集候选人在专业领域的反馈，且背景调查的对象不仅限于候选人自己提供的名单。此外，虚拟人脉网络对于其他专业活动的作用也举足轻重。

情境 1：参加跨部门的研究小组和委员会

积极参加跨部门的研究小组和委员会，能有助于让公司高层和其他部门的同事知道我们。这实际上就是扩展我们在公司内部的实际及虚拟的人际网络。

有一家下辖多个部门的大型公司，其下属的每个部门都有独立的 IT 组，在全公司范围内另有公司级别的 IT 研讨会。有一年，公司级别的研讨会招募志愿者来进行两项研究。一是拟定衡量指标和流程，这些指标和流程将可能用于衡量未来的 IT 项目的业绩和进展。另一项研究，是制定或将用于采购软硬件所需的公司级别标准。

高级 IT 经理简妮丝和高级技术工程师山姆二人主动请缨，分别承担起衡量指标及流程制定、公司级别标准制定的工作。两人都出色地完成了任务，获得了大家的一致认可。通过这次主动承担志愿工作，

公司里更多的人知道了简妮丝和山姆，他们在公司内部的虚拟人际网络得到了扩展。不到一年，简妮丝就被公司另一个部门聘为首席信息官（CIO），山姆也成了另一个部门的高级经理。

◆ 情境 2：在专业会议上发言

很多人可能认为做演讲很难，其实不然。只要你能分享一些有价值的专业信息，做演讲就很简单。一些讨论会或专业性的会议，是很欢迎知识广博的演讲人的。

如果你想建立成功的实际及虚拟人际关系，那么在讨论会或专业会议上做演讲，可能是最简单也是最有效的办法了。

大家往往认为，能够在会上发言的人多半是行业专家，特别是那些在不同会议上多次发言的人，就更有可能是专家了。也许你没有察觉到，其实我们就已经成为这些演讲人虚拟人际网络的一部分了。假设你日后想邀请专家讲相同的话题，你最先想到的候选人会是谁呢?

我知道有几位经常在会议上发言的演讲者，他们都被陌生的伯乐发现，有的得到了很好的工作职位，有的得到了担任顾问的合作机会，还有的得到了工作推荐。

◆ 情境 3：发表论文

经常发表论文可以取得跟在专业会议上发言相同的效果——建立虚拟的人际网络关系，只不过发表论文比演讲需要付出更多的努力，见效也会慢一些。然而，评论谁是真正的专家时，人们会更倾向于发表论文的人，而不是做演讲的人。在大学和研究机构的工作者，要想发表论文，通常需要原创性的研究。对于其他人，可以写一些辅导材料或者个人观点用来发表。

◆ 情境 4：参加专业会议

建立职业人际网络的最好方式，莫过于在会议上做演讲和发表论文，但不是每个人都有条件这样做。其实出席专业性的研讨会议也是扩展职业人脉的一个好途径，你还可以借此机会和那些不太熟的人加强联络。绝大多数会议都会留出充足的自由活动时间给与会者，让大家有时间在大厅里聊聊天，一起吃个饭，或是到酒吧里喝点酒，这时就是你和他人建立人脉关系的大好机会。

◆ 情境 5：发表电梯演说

时刻准备好在任何合适的时机下做电梯演说，可以让我们给他人留下深刻印象，或是借此机会认识更多的人。

在非正式场合初识别人，我们都想给别人留下深刻印象。不过，通常留给我们说话的时间很短。有人可能就随便问问：“你是做哪方面工作的?”或者“你对（某热门话题）怎么看?”当然了，他们不想听细节或长篇大论。所以，要想给他们留下深刻印象，那就必须准备好电梯演说，这样对于任何现场提出的问题，你才能迅速明智地作答。我自己就是吃了这方面的亏。有几次因为没有准备好电梯演说，而错失了给几位牛人留下深刻印象的机会，其中有一次还真是发生在电梯里。（关于电梯演说，详见第 1 章巧妙与人沟通）

一位年轻的 IT 工程师曾告诉我这样一件事。有一次他的经理带他参加了一个副总裁临时召开的会议。会上，副总裁问了他的经理一个问题，问题是关于这位工程师的组正在做的工作的。因此，经理让他来回答这个问题。遗憾的是，这位年轻人并没有提前准备，没能给出一个简洁的答案。他就这样错失了一次在经理和高级管理层面前展示

自己能力的宝贵机会。

情境 6：考虑周全

和他人保持联络、感谢别人提供的帮助都是最起码的社交礼仪，但是仅做到这些还不够。要想做得更好，我们还应该为他人着想，尊重别人的时间，考虑别人的感受。

安德鲁是一位在事业上人脉极广的人，有一次他在家里举办派对，邀请鲍勃参加。在回复安德鲁是否参加派对的信上，鲍勃说自己会出席，但可能会晚到半个小时。派对开始后，安德鲁就告诉大家鲍勃稍后就到。结果，鲍勃始终都没有来，安德鲁觉得自己被怠慢了，心中难免有些不快。鲍勃本应该带着一份精致的小礼物出席派对，哪怕他只能待几分钟。或者，至少他应该提前打个电话给安德鲁，说自己不能来了，并向对方道歉。第二天，安德鲁和鲍勃参加同一个会议，安德鲁把鲍勃的报告狠狠地批了一顿。其实，这些麻烦都是鲍勃自找的。

辛迪是一家咨询公司的 CEO，人脉也很广。当她得知丹尼需要一些建议后，她给丹尼写邮件，让丹尼给她打电话。但是，丹尼没有给辛迪打电话，而是写了封长长的邮件，列了一些问题。这些问题在电话上可能几分钟就能说清楚，但是如果写成邮件就很费时间。后来，由于工作太忙，辛迪就没有给丹尼回邮件。

细心周到地考虑别人的感受，尊重别人的时间，看似微不足道，但有时细节能带来大不同。

情境 7：适得其反的扩展人脉

只有当别人尊重、赏识我们时，扩展人脉才是有用的，否则，只

会适得其反。

有这么一位销售人员，他可以和任何人聊得来，因此他认识了很多人。几家公司得知这位销售的人脉极广，把他聘为销售代表。不过，这些公司有所不知的是，熟悉这位销售的人都认为他有一些古怪，并不愿意和他做生意。只要是他负责销售的产品，别人都认为是有问题的。只有那些不熟悉这位销售代表的人才会和他做生意。看来，认识很多人不仅没有帮上这位销售代表，反而给他帮了倒忙。他根本不是一位成功的销售代表，在每家公司待的时间都不超过一年。不难看出，仅仅认识很多人不能算是有效地扩展人脉。

情境 8：扩展虚拟人脉的重要性之一

有一天，我接到 IBM 公司打来的电话，从电话中得知墨西哥电信部长正在 IBM 拜访，他想借此机会和我见见面。我十分高兴地同意了。原来这位电信部长下属的一位技术员曾两次听过我的演讲，并推荐了部长和我见面。在我毫不知情的情况下，这位技术员就成了我虚拟人脉网络的一部分（一次我在一个技术研讨会上发言后，这位技术员还曾送了我一瓶龙舌兰酒作为礼物）。和墨西哥电信部长的见面，带来了三个成果：

- 我去墨西哥拜访了这位电信部长，他应邀担任一项即将在墨西哥城举办的国际会议的名誉主席（我是会议主席）。一般在美国境外举办会议，要想不亏损，通常都需要有足够多的东道国的与会者参加才行。得知墨西哥电信部长担任名誉主席后，许多墨西哥的工程师都纷纷来参加会议。最后，这项会议不仅没有亏损，还有所盈利。（会议通常都会带来亏损，尤其是在美国境外举办的会议）。

● 我帮助协调墨西哥电信部长和美国国家标准技术局某办公室之间的合作机会。

● 墨西哥电信部长和我见面，让 IBM 的人认为我必定是我所在领域的技术专家。事后没多久，IBM 就联系我，还和我签订了顾问合作协议。

情境 9：扩展虚拟人脉的重要性之二

在我取得的以下两个工作机会和一个顾问协议中，虚拟人脉网络发挥了重要作用。

● 当我在申请计算机研究所主任以及电子工程与计算机科学系终身教授职位时，招聘委员会想对我进行背景调查，调查的范围不仅限于我提供的调查人名单。委员会中一位成员正好认识鲍勃·拉奇（Bob Lucky），他是一位很有声望的企业高管，也是美国国家工程院院士。坦白说，我知道拉奇先生是因为他的成就和名声，那时我还年轻，根本没奢望他能知道我。出乎我意料的是，他听说过我，还给了我十分积极的推荐。有了这个强有力的推荐，我所申请的职位就完全不在话下了。

● 1990 年前后，Mitre Corporation（公司名）当时正帮美国联邦政府审查一些将用于全联邦政府范围内的电信服务协议。有一天，Mitre 公司给我打电话，并给了我一个顾问合作的机会。原来在联邦政府内有人推荐了我做该公司的顾问。时至今日，我仍然不知道究竟是谁推荐了我。

● 在应聘美国财政部信息系统助理副部长一职时，面试官想知道我在 IT 业界的声誉如何，于是派下属去收集反馈。到今天我都

不知道是哪些人提供了反馈，而他们对我的反馈都是十分积极肯定的。

法则 6：想要别人听你的，先倾听别人的看法

别人说话时，认真倾听，这样才能显示对说话人的尊重，才能真正听懂别人的观点，才能更好地作答。

不少人都有这样的习惯，别人发言时，自己心不在焉。有时候，我们还真不能这样。

试想一下这样的情形：在聚会上，和一两个人聊了一会儿后，你悄悄斜着眼睛看，还有谁来参加了今天的聚会。你觉得对方察觉不了，殊不知，你的身体语言已经出卖了你，别人已经知道你并没有认真听。在某种意义上，这样的小动作就是对对方的怠慢。与其使用消极的身体语言，不如委婉地说一句“我得再去拿点喝的了”，然后大方地慢慢离开，再去进行下一个谈话。

在和别人进行讨论时，有时候为了插话，我们会打断别人的谈话。这样做不仅不礼貌，而且这时你往往没有得到充分的信息，回答也是不周密的。与其直接粗鲁地打断别人，不妨先征求别人的同意，例如说“我可以说两句吗？”，这样就比较委婉和礼貌了。当然，这样做的前提是，你已经收集了发表评论所必需的所有信息。

在小组讨论时，你是不是忙于打腹稿准备自己的发言，而没有认真听前面别人的发言内容？而别人的观点往往可以充实和完善你的发言内容。因此，不听别人的发言内容，可能会导致我们的发言欠完善，甚至出现和他人内容雷同的现象。较好的方法是，快速写下别人发言中可以借用的关键点。

情境 1：给新老板的坏印象

一位新的首席运营官（COO）上任伊始，提议召开员工会议。在会议正式开始前，大家相互进行着简短的聊天。这位新的首席运营官在会议室内走动，一一和大家聊天，想认识员工们。当他和一线经理弗雷德聊天时，弗雷德却斜着眼睛悄悄看谁来出席会议了，谁没有来。这个小动作恰好被首席运营官察觉了，于是他立即走开了。很显然，弗雷德没有认真对待和新老板的谈话。这可不是和新老板搞好关系的方法。

情境 2："我听到你说的了"和"我同意你"的区别

二线经理汤姆向来是个认真的倾听者。不管何时员工找他提建议，他都会认真倾听，而且表现出十分同意别人观点的样子。但对于汤姆来说，他的认真倾听和看似同意的样子只是"我听到你说的了"，而非"我同意你的看法"，更别提采纳你的建议了。不过，几乎每个和汤姆谈完话的人都认为，汤姆同意他们的观点，或者至少会认真考虑是否采纳他们的建议。

既然汤姆觉得他从未许诺过会采纳任何建议，因此没有一项建议得到了实施。可在员工看来，汤姆是一个不守信用的人。员工们都很生气，甚至向部门领导表示了对汤姆的不满。

（教训：在我们认真倾听他人的同时，也要注意不要给别人留下我们同意他们看法的错觉。）

情境 3：答非所问

一次，来自中国台湾的代表访问了位于北卡研发三角区（RTP）的北卡罗来纳州立大学。校长知道我来自中国台湾，于是邀请我参加

他与中国台湾代表的会面。在会上，他们聊着，我却分了心，想着与会议完全不相干的事情，没有认真听他们的谈话内容。谁知校长突然问我："哪里是通信设备制造业最密集的地区？"我不假思索，脱口而出："得克萨斯州的理查森市。"从校长那惊讶的表情，我知道这并不是他想要的答案。很显然，他刚才一直在称赞北卡研发三角区及周边地区拥有最密集的通信企业。我本应该回答说，三角区拥有最多的通信设备研发公司（如果我想卖弄自己的博学，我可以再补充说理查森市有最密集的通信设备制造商）。假如我认真听了他们的对话，我绝不会犯这样的错误。

情境 4：错失顾问合作的机会

咨询顾问艾伦正准备向一家大型公司工程部提交一份咨询报告。在此之前，他参加了该公司工程部的一次会议，讨论工程师们正设法解决的问题。几个工程师先发言，提出了他们遇到的问题。艾伦被安排在最后发言，他将陈述在下一阶段的咨询服务中，他会具体做哪些工作来帮助工程师们解决问题。前面的人在积极发言和讨论时，艾伦却忙于完善他的报告，根本没有认真听。当轮到艾伦发言时，他的表现简直让人大跌眼镜，他重复了几个前面发言者已经解决的问题。不出意料，这家公司没有和艾伦续约。

第 3 章

聪明营销（Marketing Smart）

原则： **和“顾客”产生共鸣**

策略： **以最好的方式推销我们的“产品”（我们自身、我们的作品、我们的任务）**

不论你是否意识到了，几乎工作中的每件事都和营销有关。一个人的事业有多成功，很大程度上取决于他们的营销技能。成功营销的关键在于，以能触动“顾客”的形式推销我们的“产品”，让产品看上去更吸引人。

“产品”一词在这里是宽泛的概念，它可以指任何我们想推销的事物。包括我们自己、我们的工作、一种观念、一套软件、一套硬件等。

同样的，“顾客”一词也是广义的概念，它可以指任何进行产品推销的对象，包括上司、受众、消费者和客户等。

营销其实也是一种“沟通”——让顾客了解我们产品的长处和优点，以吸引顾客的兴趣，满足他们的需求。如果你了解产品的制作过程，那么在介绍产品之前，不妨介绍一下顾客可能感兴趣的产品特性和功能。

有些人，尤其是工科人士，往往轻视营销的概念。他们认为，只要足够博才多学、出色完成任务，根本用不着营销。听上去貌似很有道理。不过，不管你信不信，在现实中，我们无时无刻不在营销。口头报告、书面报告、演讲，甚至包括劝服别人的简单对话（例如让老板知道我们所了解的信息，或者我们所完成的工作），都是种营销方式。营销的核心就在于“说服别人”的能力。

看到有的销售人员利用花言巧语来推销产品，是部分工科人士蔑视营销概念的原因之一，而这并不是真正的营销。靠唬人来推销产品，从长远来看，其实是搬起石头砸自己的脚。有一点很重要：成功的营销应该是基于诚信的，而非基于弄虚作假。

传统观念认为，只要我们成功完成了交代的任务，那么我们的工作就是出色的。没错，我们的确认真完成了任务，但问题的关键在于，评价我们业绩的人怎么看待我们的工作。你认为自己干得不错，别人不一定这样认为。换句话说，营销技能的重要性丝毫不逊于实际成果的重要性，有时甚至比后者更重要。营销技能的高低直接影响到别人如何看待我们的工作成果。良好的营销技能不论对于营销作品、产品或者我们自己，都是十分必要的。

那些在工作中或专业上十分成功的人，往往都是懂得如何推销自己的人。这一点在政治选举中体现得尤为明显。针对不同的选民，每

个候选人都尽力为他们量身定制演说词，以打动选民的心。每个选举获胜的候选人，其成功很大程度上都得益于充分的宣传营销能力。（在这里，政治候选人就是产品，选民即是顾客。）

在苹果公司创立早期，里吉斯·麦肯纳（Regis McKenna）对于推广苹果公司品牌的社会知名度发挥了重要作用。他也许就是说出此话的第一人："营销就是一切，一切都是营销。"（Marketing is everything；everything is marketing）[㊀]

认真练习以下法则（下文有详细介绍），可以帮助大家更好地掌握营销技能。

- 法则1：了解客户的需求，并与客户产生共鸣；
- 法则2：扬"产品"之长，避"产品"之短；
- 法则3：精心打造演讲稿，赢得客户；
- 法则4：用你的激情感染他人的激情；
- 小心谨慎，避免不恰当的评论（关于这一法则的详细内容，请见第1章巧妙与人沟通）；
- 简单至上，用平实的语言来沟通（关于这一法则的详细内容，请见第1章巧妙与人沟通）。

此外，掌握以下两种软技能可以加强你的营销技能：

- 巧妙与人沟通（第1章）；
- 巧妙处理人际关系（第2章）。

㊀ 麦肯纳·R，"营销即是一切"，《哈佛商业评论》69（1）（1991）：65-79。

法则 1：了解客户的需求，并与客户产生共鸣

根据顾客的需求、兴趣和期望，来设计和展示产品性能。

在前面章节中我提到过，对于不同背景、不同兴趣的人，引起其共鸣的方式也不相同。比方说，有的老板更关心 ROI（投资回报率），有的老板则对技术细节更感兴趣。对于不同背景、不同兴趣的老板，在向其汇报同一工作成果时，我们需要着重强调的方面也不同。

我们固然希望产品的内容能够引起顾客的共鸣。不过，要想引起顾客的共鸣，我们应该同样重视产品的外观和展示产品的方式。举个例子，假设老板让你对很多人做演讲，可以肯定的是，如果你用手写幻灯片来演示，老板必然不会高兴。而如果你用漂亮的多媒体来演示，老板应该会满意。

以下这个故事可以让你很好地体会到共鸣的重要性。（这个故事源自我收到的一封在网络上广泛流传的邮件。由于不知道原作者是谁，无法指明出处，在此向原作者表示歉意。）

一个双目失明的男孩坐在一栋楼前的台阶上，脚边放着一顶帽子。他举着一个牌子，上面写着："我双目失明，请帮帮我。"不过，给男孩施舍的人寥寥无几，帽子里没有几个硬币。这时，一个男人路过此地，他从口袋里掏出一些硬币，放到男孩脚边的帽子里。然后，男人拿过牌子，翻到另一面，在上面写了一句话。他把牌子重新放回去，这样每个路过的人都能看到牌子上的新内容。很快，为男孩施舍的人一下子多了起来，帽子里的硬币越来越多，几乎都要满了。当天下午，那男人又回到小男孩这里，想看看情况怎么样。男孩听出了男人的脚步声，问道："您是上午给我更改了标示牌的那位先生吗？请问您在上

面写了什么?”那男人答道:“我只是实话实说罢了,我把你说的话,用另一种形式重复了一遍。”原来,那男人写的是:“今天天气好美,我却看不见。”

◆ 情境1:说服部门领导将“兴趣开发小组(Hobby shops)”交给CIO(首席信息官)管理

这个例子是关于一个CIO如何通过一个打动部门领导的提案,将各部门的“兴趣开发小组(Hobby shops)”整合起来统一管理的。

在A公司,CIO统一管理公司的IT部门,为全公司提供IT服务,其中包括开发设计用于公司内部的应用软件。CIO手下的CTO(首席技术官)负责管理开发内部软件这一职责。不过,长期以来,CTO领导下的IT部门根本不能满足不同部门的软件需求,因此,公司内部冒出了几个不同的“兴趣开发小组”。(“兴趣开发小组”是开发IT应用软件的IT部门,通常开发用于本部门的软件系统,如多媒体应用、电子商务、员工培训、人事管理和客户管理等系统。这些工作都是未经CIO的授权,出于个人兴趣自行完成的。)

后来,新的CIO上任,他试图取消众多的“兴趣开发小组”,由CTO旗下的团队负责公司内所有的软件开发工作,或者把这些小组整合到CTO的团队里。要实现这一目标,CIO原本可以直接授权给CTO,命令公司其他部门照做。但这样做很可能会引起公司内的政治争斗,还会得罪人。因此,CIO采取了较为温和的营销策略。他首先拜访了各部门的“兴趣开发小组”,了解这些软件的功能、性能以及不足之处。

一个月后,CIO再次造访各部门。他告诉各部门领导说,CTO办

公室的开发实力雄厚，资源充足。如果各部门同意让 CIO 和 CTO 来接管 IT 软件开发工作，他承诺为各部门提供以下服务：升级软件功能、增加软件性能、提供更好更及时的维护、缩短未来软件的开发周期，并且会降低成本。然后，CIO 提议各部门可以先试用这一服务模式，如果 1 年后各部门对 CTO 办公室的服务不满意，他们仍可以收回自己部门的软件开发职责。

尽管最后不是每个人都同意，但许多部门都接受了 CIO 的提议。他的提议恰当地满足了各部门的期望：更好的性能、更少的成本、更低的风险。

◈ 情境 2：和老板产生共鸣

有这么一家不太精通电脑的公司，在公司高层的眼中，电脑和通信服务仅仅是花哨的公共设施，CIO（首席信息官）只不过是个设备经理。当然，CIO 自己可不这样认为。他觉得自己的部门可以为实现公司使命提供更多的价值。

由于这家公司的服务并不是直接面向大众，所以高层不重视公司的网站设计。同样的，CIO 也对此持有异议。

CIO 知道，为了将来能从公司内获得更多的资金来源和支持，他需要让 CEO（首席执行官）相信 IT 的重要性。于是他想，在公司网站上增加一个能让 CEO 产生共鸣的性能，可能是引起 CEO 重视网站的最简单办法。

CIO 得知 CEO 是个飞蝇钓的爱好者，于是他让网站管理员在网站上设计一个飞蝇钓的图标。点击图标，就会出现一个归纳完善的、吸引眼球的表格，表格收集了各种不同飞蝇钓的网站及网站特色。

在和 CEO 讨论网站设计预算的会议上，CIO 不经意间展示了那个含有飞蝇钓图标的样本网站。这个图标和它的功能引起了 CEO 的注意，他对此很感兴趣。会议最后，CEO 批准了额外的资金，用于完善公司网站外观。这样，CIO 就实现了利用 IT 更好为公司服务的第一步。

法则 2：扬“产品”之长，避“产品”之短

强调“产品”的优势，淡化“产品”的弱势，以最好的方式呈现“产品”。

不论你要营销的是软件、硬件、报告、工作成果或者是个人技能，千万别忘了扬长避短。强调产品的优势、产品在当前和未来能带来的好处，并淡化或掩饰产品的不足。这样做可以让产品给人留下最好的印象，更容易引起客户的共鸣。

情境 1：化劣势为优势，巧妙改进帮助推广软件系统

X 公司的主要业务是为各类不同的机构提供咨询服务，分析和配置客户公司的网络连接。X 公司的工程师们临时研发出了几个网络设计软件程序，来帮助进行分析工作。公司的市场总监想，如果能把这些软件程序提供给客户，由客户进行订阅，公司对他们提供类似云计算之类的服务，那应该是个不错的主意。

然而，这样做也存在着很大的问题：这些软件程序是分别研发出的，不同程序之间没有通用的输入输出模式。对此，公司的工程师们研发出了一个网络前端，通过这个网络前端提供的统一登录方式，可以登录到模块化网络设计软件程序。

有了这个产品亮点后，X 公司给这套整合的软件程序起了一个令人过目难忘的名字：“头脑（Modular Integrated Network Design，

MIND）”，即模块化整合网络设计的缩写。这原本是个不足，但 X 公司却能将劣势转为优势。（后来随着 MIND 的不断改进，产品增加了新的功能，淘汰改进了旧的功能。多年来，改进后的产品为公司带来了相当不错的营业收入。）

法则 3：精心打造演讲稿，赢得客户

在展示中强调产品亮点，传递能够引起顾客共鸣的信息。

如何进行展示往往是个很大的问题。展示可以通过各种不同的形式出现，例如口头展示、书面展示、非正式谈话、宣传册、多媒体展示或者广告。好的展示可以让不起眼的产品看上去很不错，同样，不好的展示也能让出色的产品被埋没。

在工作中，我们时常需要对各种规模不一的人群进行口头演讲。对于绝大多数人而言，准备演讲的最简单、最常见的方式莫过于设计一组幻灯片。幻灯片内容应该集中在重点和关键信息上，使用的字词也应当是听众能够理解的。另外，还可以使用一些高亮颜色来帮助观众更好地掌握我们想要传递的信息。如果是给同一个组的同事做展示，那么幻灯片的外观不一定需要美观。但如果在大型会议室里给一大群人做展示，那么你就应该精心装扮一下幻灯片了。注重幻灯片外观的目的在于，让演讲者给人以权威专业的印象，并更好地和观众产生共鸣。不过，幻灯片的外观不应该喧宾夺主，不能让观众分心。

◆ 情境 1：简单的展示带来的合作机会

20 世纪 80 年代早期，我经常在计算机通信（因特网的前身）专业会议上发表演讲。有一次会议结束后，会议的组织者基恩找到我，问我是否有兴趣在下一年度的同一会议上进行教学演示，并承诺给我

一笔丰厚的报酬。

基恩说他观看了我的报告展示（因为与会者众多，我并没有注意到他也在观众席中）。他说，他尤其喜欢我报告中所使用的幻灯片，那些幻灯片不仅让我的报告更易懂，而且还很有趣。这一点是我没有料想到的：其他很多演讲人都是来自大公司，他们的幻灯片由机器专业印刷制作而成。而当时的我只是一个大学教授，没有那些资源。我的幻灯片都是靠手写的，没有任何专业绘图人员的帮助。没想到我的这一弱势居然给我带来了福音：其他的演讲者必须早早提交幻灯片材料，以便有充足时间打印，而我只需在会议开始前准备好就行，就连在去开会的路上我还在准备演讲材料。因此，我的幻灯片和我的报告顺序配合得很好。另外，其他报告人的幻灯片都是黑白的（那个时候的机打幻灯片都是黑白的），而我的幻灯片是彩色的，因为我用了不同颜色的笔来手写幻灯片材料。较之黑白的幻灯片，彩色的幻灯片就显得不那么枯燥。（我还有另外一个优势：那些幻灯片不是我亲自写的，而是我太太帮我完成的。她写得一手好字，尤其擅长印刷体。不论是否是彩色的，她的字都比机器印刷的字更加吸引人。）

法则 4：用你的激情感染他人的激情

展示商品时，让观众感受到你的兴奋、自信和激情。激情是富有感染力的，我们的激情可以带动客户的激情。

营销任何产品时，我们都必须充满激情。准备政治选举的候选人就是很好的例子。不难发现，优秀候选人的演讲都有一个共同点：他们在演讲时都是激情四射、自信满满的。正是这热情和自信感染了他们的顾客——选民。

参加过平行讨论会、看过多人同时做报告的读者，应该会有这种体验：那些饱含热情的演讲者通常能吸引到更多的观众。

不论是展示一份报告还是一项提议，我们的激情往往能促使客户给予正面积极的反馈。

说起精心准备又富有激情的演讲人，最有名的当属史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）了。不过，我相信雷纳德·克兰罗克（Leonard Kleinrock）是一位更加出色的演讲者。如果你有兴趣成为一名优秀的演讲者，一定要去观摩学习他们的演讲视频。

营销成功案例：史蒂夫·乔布斯和苹果公司

共鸣

在苹果公司眼中，开发产品的重中之重即是：迎合顾客的兴趣。苹果的天才设计师们，他们想顾客之所想，熟知顾客的期望。苹果以其“友好的用户使用体验”和“豪华高端”的外观设计（产品本身不一定有很多科技创新），轻松打败了竞争对手。大家都知道，人们选择 MAC 电脑，是因为受不了其他电脑预先安装的各种广告式的软件。我们还知道，那些“果粉”就是因为喜爱苹果产品令人称奇的简洁高端的外观设计。给人的感受是，苹果的产品好像是顾客设计的，而其他竞争对手的产品却是由科学怪人设计而成。

让我一直感到惊奇的是，为何其他竞争对手的个人电脑和数码产品的外观，无法做到苹果产品那样高端大气？（也许索尼是个例外）。2010 年在和一家大型个人电脑生产公司的产品经理聊天中，我问了他这个问题。他很自豪地告诉我说，他们公司新产品的外观就很豪华大

气。看来，他还是不明白。同他公司的上一代产品相比，新产品确实更加美观，但仍然不如苹果最新产品那般高端简洁。

随着苹果公司在 iPod、iPad、iPhone、Macbook Air 等产品上的相继成功，其他生产商终于觉醒，认识到外观设计的重要性。但这些生产商却不能设计自己独有的外观，而只是模仿苹果。（2013 年年初在写作本书时，苹果的竞争对手们“泄露”了一些信息，据说他们的概念平板电脑和智能手机将会比苹果产品外观更美、性能更佳。不知道他们何时能把概念转为真实的产品。而且，到那时，苹果的产品也会更美观，性能也会更强。）

产品美化

当然了，没有产品是完美的。苹果就很擅长突出产品的优势，淡化产品的不足。比如，当史蒂夫・乔布斯第一次发布 iPhone 时，他突出展示产品的新功能和潜力，却对产品的“电话”功能提得很少。毕竟，iPhone 作为一部手机，其通话性能算不上好。iPhone 的通话质量一般，电池待机时间短。不过，通过乔布斯的成功宣传，很少有顾客注意到产品的不足，或者对此根本不在意。

同样地，当乔布斯首次发布 iPad 时，他宣称 iPad 是可以连接外部设备的“上网本”。聪明的乔布斯故意淡化这一事实：iPad 没有 USB 接口或火线接口，不能直接和外部设备相连接，和外部设施连接时，必须要用 Dock Station。

精心准备的展示

在展示新产品方面，苹果十分聪明。每次在新产品发布前，苹果就提前透露一些细节，来吊足潜在消费者的胃口。然后，在正式的产

品发布会上，史蒂夫・乔布斯会进行一个十分生动的展示，介绍新产品的良好性能，以引起观众的共鸣。作为世界上最善于包装的演讲者之一，乔布斯十分善于美化产品。然后，苹果公司通过吸引眼球的网站和广告宣传继续推广产品。现在乔布斯已经去世了，新的 CEO 能否延续苹果的繁荣，我们拭目以待。

激情

介绍苹果新产品时，乔布斯总是热情洋溢、自信乐观。他的激情也感染了观众。当他介绍第一代 iPad 时，他把 iPad 称为是一个“变革性的奇幻产品”。尽管不是每个人都认同这一说法，但是的确有很多人露宿排队等着买 iPad。

尽管我不认为 iPad 是一款有魔力的产品，但是它的确带来了电子产品的变革。不过，倒不是因为 iPad 产品本身，而是因为苹果公司和乔布斯的营销技巧引发了这场变革。乔布斯充满激情地产品介绍，引发了大众对 iPad 需求的一场海啸。几乎人人都想为苹果新品开发大卖的应用软件。从这两点上来看，这的确是具有变革性的。

和消费者产品共鸣、让产品扬长避短、精心准备的展示和热情洋溢的产品介绍，苹果公司和乔布斯的突出营销技巧，使得苹果公司成为世界上最具价值的公司，并引发了掌上电子设备的变革。

第三部分
自我管理：
基本技能

第 4 章

聪明高效工作（Work Smart）

原则：以合理的付出获得最大回报

策略：寻找能带来最大回报的工作方法；如果不能带来合理回报，则适时拒绝、放弃或者做出调整。

1970 年，美国国防部高级研究计划局（Advance Research Projects Agency，ARPA）委任数学优化专家、现任美国国家工程院院士霍华德·弗兰克（Howard Frank）及其团队来完成 ARPANET（互联网的前身）的初期配置。完成这项工作所需做的事情包括：选择交换机地点、确定交换线的布线、设定传输速度等。这个项目的目的在于，在保证工作正常的情况下，用最低的成本实现网络通信流畅。很快大家就发现，

如果要实现数学意义上的真正最优方案（如果存在的话），需要付出大量的精力，而且得到的回报不一定划算。然后，弗兰克的团队利用近似探索式运算法（Approximating Heuristic Algorithm），只花了合理的时间和精力，就找到了最佳的方案（这里的“最佳”指的是现实的可实现意义上的最佳）。**他们的策略是：找到以合理付出取得最大回报的方法。**自此以后，这套算法就时常被他人用来配置互联网。

2011 年 4 月，谷歌的创始人之一拉里·佩奇（Larry Page）重新执掌谷歌，担任公司的 CEO。他上任后下达的第一个经营指示就是：把目前正在进行的项目减少 25%。谷歌在以下声明中解释了这样做的理由：“我们正在将一些不能取得预期影响的产品进行下线处理。”也就是说，谷歌认为这些产品带来的回报不够理想。因此，公司将停止向这些项目投入更多的人力物力。**谷歌的策略：当预期某项产品的回报不如其他产品时，就放弃该产品。**

认真练习以下法则（下文有详细介绍），可以帮助大家更聪明高效地工作。

- 法则 1：要想高效，就别追求完美；
- 法则 2：避免过度自信招致大错；
- 法则 3：出现问题时，注重自我检讨；
- 一石二鸟（关于本法则的详细内容，请见第 5 章合理利用时间）；
- 不要抛光球鞋白费力（关于本法则的详细内容，请见第 6 章合理规划职业）。

法则 1：要想高效，就别追求完美

避免做一个完美主义者，应该去追求最大的投资回报率（Return on Investment，ROI）。追求完美的人往往要的资源多，但出的成果少。

现实可行的良好方案（大约是理论上完美方案的 70%～90%），往往可以通过投入恰当的精力来获得。如果想在此基础上继续提高，则需要付出大量的时间和精力。而这些额外的时间和精力带来的结果优化又比较小。而且，这样做还可能弊大于利：追求完美会丧失对事情全貌的把握，或者让我们错失其他机会。具有讽刺意味的是，我们往往无法肯定，什么是完美的结果。

图 4-1 展示了一定量的回报和所需投入的时间、精力之间的关系。

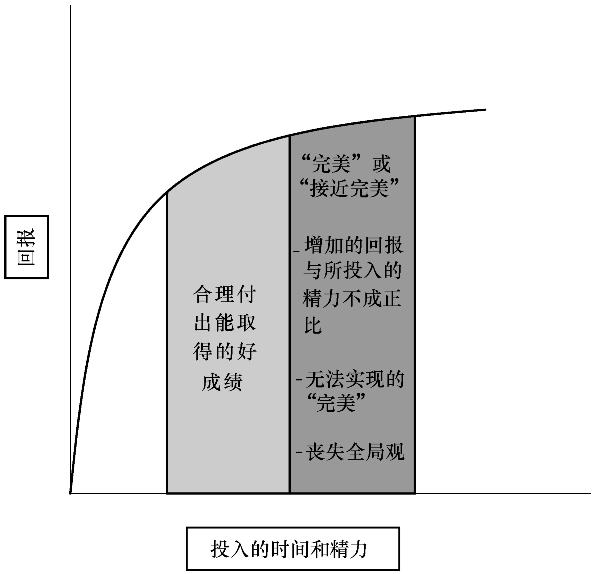


图 4-1　良好 VS 完美

可以看出，图中几乎是成负指数分布，浅灰色区域代表以合理投入能

取得的“良好回报”。深灰色区域代表“理论上的完美”或“接近完美”的结果，其结果仅比“良好回报”略好，但却需要额外付出大量的时间和精力。

奥巴马总统在一次演讲中，曾说过：“我们不能让追求完美阻碍我们去做一些必要的事情。”

◈ 情境 1：完美的开始，平庸的结果

在很多项目的开始阶段，大家投入了太多的精力，却没有足够的时间来保质保量地完成剩下的部分，导致项目最终完成得很一般。

大家应该都不会对这种情景感到陌生：在项目伊始，人人都充满热情，个个都想做得完美。结果大家花了太多的时间来追求完美，当项目周期快要结束时，还剩下一大堆事情没有完成。项目参与人无奈之下，只好草草收场。如果在最开始他们不那么野心勃勃，很可能最后项目会做得很好。

我见过很多学生不能完成项目任务，不是因为他们没有努力，而是因为他们在开始花了太多的精力来追求完美，导致没有足够的时间来如期完成项目。

（特别提示：同样是在项目伊始时付出大量努力，这二者却有明显区别：一个是在项目伊始花大量精力追求完美但没有合理的计划；另一个是在项目伊始投入精力来做规划。前者只能带来平庸的项目成果，后者则会帮你出色地完成项目。）

◈ 情境 2：追求完美，反而丧失机会

设立一个不切实际的“完美”目标，不仅会导致不尽如人意的结果甚至是会失败，还可能让你错失机会。

有一位大型公司的技术经理，人很聪明。公司给了他大量资源，让他开发互联网配置工具。这位技术经理认为，既然计算机硬件成本如此低，那么就可以开发出一套数学理论上编程软件，在满足网络通信和性能要求的同时，找到互联网连接的完美方案。

然而，在这个项目中，要想实现完美的计算结果，所需的输入必须是准确的。其中包括准确预估网络流量、速率以及各种数据报文传输模式等。因为无法做到准确的预估，所谓的完美结果也就无法实现。而且，项目所需的计算很复杂，要算出一个完美的结果，需要花费大量的计算机时间。因此，这位技术经理开发出的软件就不那么实用。如果当初他以同样的时间和资金，投入到更切实可行的探索式方法中去，他原本可以开发出实用性更强的软件，向公司管理层展示自己的能力，还能在职业上得到更多的认可。从各方面看，他都失去了一个机会。

法则 2：避免过度自信招致大错

小心不要从自信走向过度自信。过度自信的人往往低估完成目标所需的资源和努力，最终即使不是完全失败，也无法取得理想的结果。

没错，展示自信是很重要，但自信和过度自信之间还有细微的区别。自信对于成功固然重要，而过度自信则会适得其反。过度自信可能导致以下“不良”结果：

- 低估完成项目所需的资源和努力；
- 不听别人建议，擅自下结论；
- 高估自身价值和重要性；
- 态度和行为方式让人反感；

- 降低我们的分析能力。

情境1：职业晋升受阻

很多能力强的技术人员对自己的技术能力十分自信，他们觉得以其过硬的技术能力，早晚会得到提拔，而无须在意软技能和管理能力。结果，他们当然是屡屡失望。

安德鲁是他们组里技术最强的人员，他一直觉得自己会被提拔到经理职位。后来，组里的经理职位空缺，安德鲁心想自己的机会到了，没想到，公司提拔的却是布鲁斯。安德鲁对此感到十分意外，心里很委屈，他觉得自己的技术能力远在布鲁斯之上。安德鲁的问题在于，他不重视管理技能，也没有花精力去学这些技能。

情境2：项目超出预算

不少聪明的工程师，包括计算机工程师，往往对自身的能力太过自信。不论是软件系统项目还是桥梁建设项目，他们都倾向于低估完成项目所需的时间和精力。这就是为什么几乎所有的大型项目，最后所需要的资源和时间都比原计划多。我做技术经理时，总是在技术人员预估的项目所需时间上再加上20%。

情境3：丢掉做总统的机会

当人们过分自信时，就容易丧失清晰的分析能力，行为和言谈都会马虎起来。大家是否还记得2000年时，阿尔·戈尔（Al Gore）和布什（George W. Bush）之间的第一场总统竞选辩论？戈尔明显过分自信了，这一点在他的行为上处处可见：时不时地叹气、轻蔑地翻白眼等。不消说，很多选民并不欣赏戈尔的做法，这些行为对他在一些竞争激烈的州的竞选中造成不利。（原本阿尔·戈尔在各州竞选中占有

优势，但最终的结果却是，他以极微弱的劣势输给了布什。如果他当初不那么过分自信，说不定当总统的人会是他。）

情境 4：失去投资机会

几位风险投资家对查尔斯开发的一套软件系统表示了投资兴趣。但是查尔斯既缺乏商业头脑又过分自信，他对自己提出的要求丝毫不肯让步。结果，双方无法就版税、报酬和所有权等方面达成一致。假设不是由于过分自信影响了判断，查尔斯很可能已经和风险投资家达成合作协议，说不定现在已经是百万富翁了。

情境 5：和第一名头衔擦肩而过

肯特自上学以来成绩一直是 A。大四那年，他选了一门以前从来没学过、没有任何基础的课程，而学校一般要求学生在选课之前，已经学过相关基础课程。期中考试时这门课他只拿了 B。如果要想以第一名的身份毕业，他必须门门课的成绩都是 A。这门课并非毕业所需的必修课，肯特原本可以退掉它，以保证自己获得“优秀毕业生”的候选资格，但他没有这么做。肯特很自信（确切地说，是过分自信），他认为自己可以在学期末时把这门课的成绩由 B 变成 A。结果，他还是没有拿到 A，这个 B 就成为他本科四年里唯一的一个成绩 B。如果肯特不那么过分自信，提前退掉这门选修课，他原本有机会成为第一名。

法则 3：出现问题时，注重自我检讨

当事情出现问题时，应该立足自身如何寻找更正方案，指责别人往往于事无补，还可能适得其反。

中国有句古语说：“行有不得，反求诸己”。说的是，当事情不如

意时，应当反省自己，从自己身上找原因。事实上，究竟是谁的错并不重要，重要的是，想清楚怎样做才是正确的，或者以后如何防止类似的错误再次发生。我们控制不了他人，但是我们能控制自己。指责别人对事情没有任何帮助。

情境 1：职场文化

适应职场文化是我们自身的责任，我们不能指望职场文化为我们而调整。

肯恩是一家大型制造企业的高级总监。他抱怨说，因为种族原因，他绝对做不到 VP（副总裁）的位置。一番询问后，我得知他住在加利福尼亚州，工作在华盛顿州，每周五下班后回到加州，周一清早再回到华盛顿州。于是我问他如何同公司管理层交往，以建立良好的关系?他说周末都在路上，没有时间和管理层私下联络。问题就在这里了，如果他不想花精力和管理层交往，他又怎么能指望管理层把他当作是自己人？思考片刻后，肯恩承认，如果他偶尔周末待在华盛顿而不回家，他也许可以和管理层建立好的私交并获得晋升的机会。所以说，肯恩不应该因没有获得晋升而抱怨公司管理层。

情境 2：习惯性抱怨的人

总是爱抱怨的人往往是失败者。任何小问题，他们都首先挑别人的刺，而不去想想自己怎么改变才能做得更好。遗憾的是，爱抱怨的人固守着他们的逻辑，除非他们愿意改变，否则很难成功。相信大家都曾在生活中碰到过这样的人吧。

当了多年的老师，我见过无数个这样的例子。有一次，一位学生给我发来一封很不客气的邮件，抱怨说期中考试要准备的材料太多了。

他说："我一个星期工作 40 个小时，一天的时间都抽不出来准备考试。"边上学边全职工作固然令人佩服，但是既然选了课，就应该空出足够的时间来准备考试。不论什么原因，如果不能花足够的时间来学习和准备考试，就不能期望能通过考试。

第 5 章

合理利用时间（Time Smart）

原则：**意识到时间比金钱更重要**

策略：**力求得到好的 ROI**（投资回报率）**；把空闲时间变成机会；尽量减少效率低下的时间**

兰迪·波许教授（Randy Pausch）在其畅销书《最后的演讲》（The Last Lecture）中讲了这样一个故事。一次他在超市购物发现自己被多收了 16.55 美元。他想，如果去找店员解释，要回多收的钱，大约需要 10～15 分钟。那么，与其利用 15 分钟去要回 16.55 美元，不如利用这 15 分钟做更有价值的事情，于是他决定不回去要退款了。兰迪·波许教授想要说明的是，时间往往比金钱

更有价值。

每个人每天拥有的时间一样多，但是利用时间的质量和回报却不尽相同。只有当我们目标明确、注意力集中时，时间才得到了充分利用。只有当我们力求得到最大的投入回报时，所花的时间才可能带来合理的回报。

投入时间和投资金钱类似。当我们做金钱投资时，我们希望让 ROI（投资回报率）最大化。我们投入时间时，同样需要得到最大的 ROI。

当然了，严格意义上说，时间的 ROI 和金钱的 ROI 还是有所区别。金钱的 ROI 是比原始投资更多的金钱或物质回报。时间的 ROI，当然不可能是更多的时间。时间 ROI 的表现形式是成功完成任务的数量和质量，或带来的物质回报的数量。

我曾和一些风险投资家有过接触，他们个个热衷于 ROI，尤其在意时间的价值。几年前，两位加州的风险投资家分别来东海岸拜访我。他们在不同的时间来的，有趣的是，他们的做法十分相似：都是选择下午晚些时间的航班飞过来，住机场附近的酒店，在酒店和我会面，然后第二天一大早又飞回去。我觉得他们都这样做并非巧合，而是都想尽量减少效率低下的时间。在和他们对话时，其中一位直言不讳地说：“我有钱，但是没有时间，所以我想得到尽快回复，希望我们的讨论不要拖得太长。”他其实想说的就是，“时间比金钱更有价值”，在投入时间上，他只关心“合理的 ROI”。

认真练习以下法则（后文有详细介绍），能帮助大家更好地合理利用时间。

- 法则1：像风险投资家投资金钱一样投资时间；
- 法则2：一石二鸟；
- 法则3：力求最大的ROI；
- 法则4：将效率低的时间变得有效率；
- 法则5：将空闲时间变成机会；
- 法则6：白天小睡让头脑保持清醒。

法则1：像风险投资家投资金钱一样投资时间

以获得较高的长远ROI为目标，在最开始时充分、明智地投入时间。

在选择项目进行投资之前，风险投资家（VC）通常都会进行审慎地调查。一旦确定合适的项目，风险投资家们会承担事先已预测过的风险，只要能够提高项目成功率，他们会在项目开始时投入充分的资源。之后在调整阶段，一般不需要再追加任何投资，要追加也通常是很小的数额。

同样地，对于复杂的任务，我们也应该在开始阶段进行充分的投入（时间、计划、精力等），以保证任务最终顺利完成，并且在后续阶段不再需要太多额外的努力。

相对于风险投资家们，技术专业人士有个很大的优势：技术人员比风险投资家们更了解自己所从事的项目。风险投资的成功率很低，但是技术项目的成功率则可以很高。（风险投资中，成功项目带来的高

ROI 可以弥补其他投资项目失败的损失。）

◆ 情境 1：脸书（Facebook）现象带来的启示

在电影《社交网络》（The Social Network）中，脸书（Facebook）公司的马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）以及纳普斯特（Napster）公司的肖恩·帕克（Sean Parker），二人在脸书公司创业的早期得出一致的结论：应该继续投入更多的时间和精力让脸书公司变得很酷，这样公司将来也许能价值数十亿美元，而不应该早早变现千万美元的利润。我们不能期望天上掉馅饼，一夜变成亿万富翁。但是这些结论背后的含义对我们每个人都有启发作用：在初期充分、明智的投资，避免见好就收，在长远来看，说不定能收获更高的 ROI。

我认识一些人，他们对软件系统有很棒的想法，但却缺乏风险投资家的智慧，没能在初期投入足够的时间。他们被马上收到的一点回报所引诱，结果放弃了最初的雄心壮志。

◆ 情境 2：身兼数职

柯克就很懂得如何像风险投资家投资金钱那样，有效地利用时间。他身兼数职，既是一名知名学者，又是一所重点大学的讲座教授，同时还拥有三家公司。

作为学者，他花时间和精力撰写优秀的项目申请建议书。一旦项目资金获批，他会认真制定良好的研究计划，然后再把具体的研究任务分派给研究助理们。当项目期限快到时，柯克再从研究助理那里汇总研究结果，最后向项目赞助者提交漂亮的研究报告。

作为教授，柯克同样在最开始投入时间和精力，认真备课。然后，他再把讲课内容进行修改，在学校外开展多次讲座和教学课程，他还

把自己的授课讲义编成教科书出版。

作为企业家，他利用自己的技术特长，首先成立了一家小规模的高科技公司，并规划好公司的经营战略。当公司成立后，他雇用了一名首席运营官（COO）来具体管理公司和扩展业务，自己只需要花很少的时间在公司业务上。

通过在任何事情的开头进行明智和充足的投入，柯克在每个角色上都干得很出色（自己在每个工作上所需的时间很少），并获得了丰厚的回报。

情境3：开发软件系统

在开发软件系统时，如果要想制定出细致的、计划合理的设计规格，势必在项目开始时要多花些时间。之后，如果能遵照并优化事先制定好的规格，从长期来看可以节省大量的时间。这样系统维护起来更容易，也不需要太多调整。进行不同的应用时，也不需要做太多调整或者重新配置。

遗憾的是，事情往往是这样，开发人员要么就是没有计划合理的设计规格（一开始不愿意花足够的时间），要么就是即使制定了规格，后来也不遵从而是走捷径（选择了短期内的快速回报，而非长期的更大回报）。

（特别提示：同样是在开始时付出大量努力，这二者却有明显区别：一个是花大量时间追求完美但没有合理的计划；另一个是投入较多精力来进行项目规划，以期获得好的投入回报率。前者只会让项目结果平庸，后者则会带来良好的结果。）

情境4：组织会议

一些会议组织者抱怨说，组织大型会议太耗时耗力，然而有的人

却不这样认为。这两种不同的意见，关键在于，会议在最开始是否有合理的计划。

如果会议的组织者（通常是主席）在最初肯花时间和精力，制定一个好的计划，成立能干的会议组织委员会和分委员会，然后把任务分派给委员会成员。那么，不需要花太多的精力考虑细节，会议都可以办得很成功。否则，不仅筹办会议的任务繁重，而且会议还可能办不好。

法则 2：一石二鸟

如果可能的话，尽量让一项工作成果用于不同的用途

只要有合理的预见和计划，一项工作的成果经过修改可以用于其他用途。这样做可以一举多得：提高生产率、节省时间、提高 ROI、提高绩效、增加知名度。

很多人觉得他们所做的工作很独特，很难做到一石二鸟。我看不尽然。只要你肯挖掘，你一定会发现可以做到一石二鸟的机会。

用原本想砸第一只鸟的石头，去砸到第二只甚至第三只鸟，是我职业生涯中的信条。向我灌输这个观念的人是美国国家工程院院士霍华德・弗兰克（Howard Frank）。他是我的论文指导老师、曾经的上司，也是我的良师益友。我从他那里学到这一石二鸟的原则，并且我们俩都从这个方法中获益。

情境 1：口头报告

不少人经常要在小组内部做口头报告，大多数情况下，都是面向同一个组的同事。不过，有时候组以外的同事也会对我们的某些报告感兴趣，那么我们就可以很容易地对组以外、公司以外的人，甚至在

大型会议上做类似的报告。以一石击二鸟甚至三鸟，在这里指的就是修改内部报告，用于外部用途。尽管这样还是要花些时间，但这些多花的部分时间可以提高工作项目的业界知名度，提高我们作为专家的声誉。

情境2：书面报告

和口头报告一样，我们可以把其他人感兴趣的内部报告发表在会议刊物、报纸杂志上。同口头报告类似，修改内部报告用于外部用途需要花费一些时间，但这些额外付出的少许时间，可以增加我们的业界知名度。

几年前，一位书籍编辑准备收集一些教程编纂成书出版。他找到海伦和阿尔，请他们二人各自在自己的研究领域撰写一章。其实，他们所需要做的无非就是，从已经写好的现成内部文章中摘录部分内容、重新组合并稍作修改而已。海伦高兴地接受了这个任务，并对编辑表示感谢。然而，阿尔却拒绝了这一请求。他的理由是，他的老板认为写文章不算是工作量，因此他不想花时间写文章。后面的几年里，海伦仍在寻找各种做演讲和发表文章的机会，阿尔没有。

现在，只在一所普通大学获得硕士学位的海伦，成为一名十分成功的资深高管，同时也是电气电子工程师学会（IEEE）的会士。而从常青藤名校获得博士学位的阿尔，仍然只是一名普通员工。毋庸置疑，海伦的成功绝不仅仅是因为她的一石二鸟策略，但这肯定是帮上了忙。

情境3：咨询工作

有时候，咨询顾问即使对项目知之甚少，也会接项目合同。他们

能够拿下项目合同，是因为一开始他们表现得就像个行业专家。拿下项目合同后，他们再花时间去钻研项目，并设计出一套软件系统来。

项目结束后，这些咨询顾问可能没怎么赚到钱，因为他们为研究这个项目投入得太多了。不过，他们倒是从中学到了不少。项目完成后，他们就可以名正言顺地称自己是这方面的专家，再去寻找类似项目的客户了。拿到新项目后，他们就可以差不多套用上次项目中已有的工具。这一石多鸟的策略让不少咨询顾问收获颇丰。

情境 4：使用套用信函

大家应该都收到过套用信函，可能有人还自己发出过套用信函。如果这些信看起来不那么千篇一律，是不是更好些呢？一般只要计划好，要做到这一点并不难。

肖恩的工作职责之一就是回复客户的询问。他花了大量的时间来分析各种可能出现的情形，并据此设计了 12 种不同的套用信函。在信函中，他标示出了可以插入客户个人信息的区域。

肖恩把这些信函交给秘书，并教她如何根据客户的具体信息把信函个性化。这样，除非出现了这 12 种情况以外的情形，秘书就不用把每个客户的问询都转给肖恩了。因此，肖恩实际处理的问询很少，但看上去每一个回复都出自肖恩之手。磨刀不误砍柴工，一开始用于计划的相对少量时间，节省了后续工作中的大量时间。这一个石头可砸中了不少鸟儿。

法则 3：力求最大的 ROI

如果可以选的话，选择有更高 ROI 的任务；如果有机会的话，提高任务的 ROI。

我们经常会遇到一些 ROI 很低的工作，最后我们还是照做了。这几乎就是浪费时间。如果可能的话，避免或调整 ROI 低的工作，或者选择其他可能性。

当你有机会选择工作任务时，就选择那些可能带来最高 ROI 的工作。对于已经选定的任务或者不得不去做的事情，永远记得尽量用最少的时间得到最好的结果。

情境 1：让他人做文字修改工作

乔治和山姆都是博士，二人同在一家高科技公司工作。他们共用一位英语专业的秘书，秘书帮助修改他们的文章。不过，乔治对此很不屑。他曾公开地说：“我是一位博士，我不需要任何人来修改我的文章。”

另一方面，山姆却很高兴有秘书来帮助修改文章。这样他就可以集中精力在报告的内容上，由秘书来做修改和美化工作。他觉得，集中精力在文章内容上，不用担心文法错误和文章风格，让秘书做修改省出的时间可以用于做其他事情，这样他能获得更好的 ROI。也许这只是个巧合吧，但是山姆比乔治发表了更多的文章，也获得了更高的事业成就。

情境 2：从朋友那里获得技术知识

现代科技日新月异，我们常常需要学习新的技术知识。你可以通过查书和出版物，或者上网搜索来寻找所需的信息。不过，那样既费时又不一定能准确找到你想要的信息。另外一个简单快捷得多的方法就是，向知识丰富的朋友讨教。

几年前，当时我正在处理一个咨询任务，需要一些大楼电路设计方面的专业知识。恰好我的一个朋友是这方面的专家。于是，我准备

了一系列问题，然后给他打电话。如果我自己钻研的话，可能要花几十个小时才能搞清楚的问题，电话里 30 分钟就解决了。

情境 3：避免参加不重要的会议

大家都参加过各类会议去听他人的发言。但是，花在参加会议上的时间中，有多少是值得的呢？

大家参加会议的目的多种多样：如为了娱乐、获得灵感、特殊场合、强制的任务，或获得信息。前面四种都是参加会议的正当理由，但是第五种就未必了。（除非你对发言人所讲的内容感兴趣，但又无法通过出版物或者网站获得这些信息，那么就应该参加会议。否则，就不应该去。）

例如，假设你是出于娱乐和寻找灵感的目的去参加史蒂夫・乔布斯的发布会，你当然应该去。但是，如果我们仅仅是为了知道乔布斯即将公布什么信息，大可通过其他省时的方式获得同样的信息。几乎乔布斯发言一结束，苹果官网上就会公布发言内容，其他网站也会刊载其发言的要点。这样你可以利用多出的时间做点更有价值的事情了。

情境 4：小心别陷入完美主义

当你试图追求完美时，恐怕就是时间投入回报率最低的时候。如果你想把一项工作做到完美时，哪怕是一点点提高都需要花费大量的时间，而且到底什么是“完美”，还很难说。

就拿简洁的计算机程序来说吧。有些程序员为自己能写出简洁的计算机程序而感到自豪。因此，为了完成一个程序，他们花了大量不必要的时间。但是，简洁的程序不一定是好的程序。事实上，它还可能是个很差的程序，这些简洁的程序最后可能更难维护或升级。

法则 4：将效率低的时间变得有效率

如果不得不参加一些生产率低的活动，在可行且适合的情况下，同时做点其他能带来生产率的事情。

有时候，我们不能不花时间在一些生产率低的事情上，例如参加必须出席的会议。像这样的活动，大家虽然人是到场了，但心思又不全在上面。如果你够聪明、够有创造力的话，不妨尝试做以下事情，或许可以让这些生产率低的事情变得有生产率。如思考问题、读读书、呼吸训练，或利用智能手机、平板电脑、手提电脑工作等。

（特别提示：做这些事情之前，我们需要评估现场情况，保证我们这样做合适且不冒犯他人。）

另外一种情况是，有些事情需要我们全神贯注，但不需要你老老实实地坐着听。这种情况下，便可利用这些时间进行一些锻炼，如骑室内自行车等。

◆ 情境 1：利用午餐场合或者会议场合开展业务和社交活动

很多人尤其是高级经理们，时常利用午餐场合或会议场合谈业务，或者和同事、其他专业人士联络感情。参加会议时，许多人利用鸡尾酒派对时间和晚餐时间做以上事情。

◆ 情境 2：利用上下班通勤的时间做些有用的事

绝大多数人都在上下班的路上花去不少时间。能否很好地利用这些白白浪费掉的时间，或许能对你的职业影响很大。有些人利用在路上的时间思考，例如想想技术问题或者商业战略。有些人则用 CD 听一些学习材料。当然了，如果你是在开车，那么你的精力必须集中在开

车上，绝不能做其他事情分散注意力。如果不是你在开车，那么你可以利用手提电脑工作、阅读或给客户打电话等。我认识一家大型公司的 CEO，他就时常让员工和他一起坐车，这样员工就可以在路上向他汇报各种即将开展的活动。

情境 3：利用上下班时间、工作时间锻炼身体

我认识一些人，他们跑步或者骑自行车上下班，把上下班的时间变成锻炼身体的机会。（当然了，记得跑完步或者骑完自行车后马上冲个澡。大汗淋漓的样子和气味可能会让人不舒服。有一位骑自行车上下班的助理教授，学校说他要想晋升，必须每次骑车到学校后马上冲澡，因为学生们都在抱怨他身上的汗臭味。）

有些人在办公室内安装室内自行车，边骑车边阅读、思考，甚至和访客谈话。利用哑铃等便利的设施进行锻炼也十分常见。

情境 4：在枯燥的会议上做其他事情

有时我们不得不参加一些根本就不怎么关心的会议。根据会议的性质和形式，你可以同时做一些其他的事情：读材料、想问题、写东西，或者利用智能手机、平板电脑或者笔记本工作。（请参照本节开头部分提到的“特别提示”声明）

在有些会议上，用笔记本工作是可以接受的。在我参加的这类会上，我注意到总有那么一两个人在笔记本上敲个不停。有趣又在意料之中的是，这些在会上用电脑的人人恰好都是很有成就的人。

另外一种情况是，有些会议既枯燥，又不是我们关心的话题，但是我们还是得认真听。这时，再用笔记本或者其他电子设备干些与会议无关的事情就不合适了。凡是参加这样的会议，有的人就在会上做

些呼吸练习，这样即使被问到他也能马上作答。既然他不出声，就没人知道他在做什么。其实他是在为会后的下一个工作积蓄能量。一位擅长催眠的医护人员告诉我说，参加员工大会时，她总是让自己处于自我催眠状态。我个人则会在这样的会上做呼吸练习或者静力训练。

法则 5：将空闲时间变成机会

利用空闲时间来做些可以促进工作的事情。

很多人在金钱上有小聪明，可是却在时间管理上太不明智。他们倾向于牺牲大把宝贵的时间来省一点点小钱，而省下的这点小钱根本不值得所付出的时间。

喜欢也好，不喜欢也罢，我们搞技术的人都面临着这样的事实：如果想要干得出色，就必须在业余时间额外工作。最有名的例子，莫过于苹果、微软、雅虎、谷歌、脸书、惠普及其他网络公司的创始人了。他们都是白手起家，利用空闲时间工作，来加快事业发展。

那些花大量时间在社交网络、视频游戏、旅游、聚会、家务事，开车到处找免费停车场等事情上的人，应该问自己一个问题：职业发展有多重要？我们的时间值多少钱？是否愿意把时间花在事业上，这完全是个人的选择和决定。

◆ 情境 1：建立自己的声誉

为了建立在业界的专家声誉，有的人在各种专业会议、研讨会上发言，有的人写论文、发文章。还有干劲更足的人，两者都会兼顾。这些人大多数都是利用业余时间来完成以上工作的。一旦他们被认为是专家，他们就能在事业上获得更好的声誉和更高的地位。这就是空余时间带来的高 ROI。

情境 2：扩展自己的知识面

在事业上相当成功的人，大多是利用了空闲时间来扩展他们的专业知识。他们自学、参加专项培训，甚至再读一个学位。这些努力对于加快事业成长，是很有帮助甚至是十分必要的。

情境 3：孕育新点子和新产品

正如本节的前面提到过的，微软、谷歌等大公司的创始人都是在空闲时间开始研发最初的产品。其实小公司也不例外，很多小公司的创始人也是在空闲时间悉心钻研第一代产品。我自己就认识不少人利用这个方法，获得了职业上和财富上的成功。

情境 4：集中精力充实自我

有些人不想走压力大、让人费神的管理道路，但他们至少可以利用空闲时间来充实自我。

法则 6：白天小睡让头脑保持清醒

在白天合适的时间里小憩一会儿（只有在可行的情况下）。白天小睡可能是投资时间的最好方式之一。

很多研究已经证明，白天小睡可以让头脑保持清醒、提高记忆力、提高工作效率，并增强创造力。达·芬奇（Leonardo Da Vinci）、丘吉尔（Winston Churchill）、爱因斯坦（Albert Einstein）、肯尼迪总统（John F. Kennedy）、里根总统（Ronald Reagan）等都是有小睡习惯的名人。

遗憾的是，在很多情况下，在办公室内小睡都会被认为是懒惰，或者可能会因此而被辞退。在有的工作单位里，除了午餐休息时间外，

其他时间员工都是不可以小睡的。

很多经理都认同小睡的好处。不过，如果你真要休息一下，最好还是先和老板们沟通好。根据我有限的观察，这些经理通常不会反对业绩好的人小睡，但可能会对其他人小睡有意见。

我个人通常在下午打个 15 分钟的盹儿。我有自己的独立办公室，并且每周工作时间远远不止 40 小时，所以午睡对我来说不是问题。有两个夏天，我在两家公司做兼职顾问，我跟经理们说起过我的小睡习惯。他们都表示没有问题，还为我安排了私人办公室。

最后一点，小睡的建议最适合那些有独立办公室且每周工作时间超过 40 小时的人。对于这些人而言，即使是在工作时间内休息，都是他们自己的安排。而且在独立办公室内，他们睡觉时别人也看不见。

情境 1：FAA 对空中管制员的管理决定

FAA（美国联邦航空管理局）曾禁止空中管制员在夜班休息时间小睡。2011 年年初，几起由于空中管制员工作时打瞌睡引起的航空事故，加上科学研究发现带来的舆论谴责，现在值夜班的空中管制员终于可以在休息时间睡觉了。

情境 2：“小睡”当上 CEO

我的一个朋友蒂姆，他就从一名普通员工一路“小睡”到一家大型电子公司的 CEO 和主席位置。传闻说，当蒂姆还只是一名低层员工时，他的老板都会因为打扰他午休向他道歉。他工作十分出色，并且有每天都小睡一会儿的习惯。（也许正是因为这个小睡的习惯，才让他工作精力充沛。）

我还认识许多成功的人都有白天小睡的习惯。

第 6 章

合理规划职业（Career Smart）

原则：**有策略地“换池塘”**（跳槽）

策略：**寻找能发挥我们长处的职位或雇主**

所谓寻找能发挥长处的职位或雇主，指的是寻找一个能让你比大多数同事都优秀的环境，或者是一个能给你晋升空间、促进你事业快速发展的环境。打个比喻，这个策略就是“做小池塘里的大鱼”。值得注意的是，这里的“小池塘”与雇主的规模无关，而是说在这个环境里，你的专业技能更容易让你脱颖而出。很多大型企业还专门为优秀的新员工设置了“快速发展”项目，以此来留住优秀员工，并把他们培养成中高级经理的人才库。

找到这种理想的工作环境，然后在那里工作一段时间后，你的事业上升机会可能又会遇到瓶颈。即对于这个“小池塘”而言，你这条“鱼”已经显得过大了。那么这时就应该去寻找一个新的环境了——跳到另一个池塘。

奥巴马总统第一任期内的财政部长（Secretary of Treasury Department）蒂莫西·盖特纳（Timothy Geithner），他的事业发展轨迹可谓是对这个策略的最好诠释：

- 第一个“池塘”是基辛格协会（Kissinger Associates，一家国际咨询公司）。（很好的开端！）
- 三年后，跳槽到财政部下辖的国际事务办公室，成了那里的一条“大鱼”。（稍后我会详细解释，在美国，如果你在加入政府部门之前，有几年在私人企业的工作经验，那么就更容易在政府部门获得更高的薪水和职位。）
- 事业快速发展，仅用了 10 年的时间就做到了副部长（Under Secretary）的位置。（到这时，这条“鱼”就显得过大了）
- 跳槽到另一个“池塘”，担任纽约联邦储备银行行长。这个职位不仅曝光度高，而且颇有声望。
- 最后跳槽成为美国联邦财政部部长。

盖特纳的每一次跳槽都具有战略性，他总是能找到一个能发挥他优势、并给他带来机遇的职位。

认真练习以下法则（下文有详细介绍），可以帮助大家进行更合理的职业规划。

▶ 法则 1：做“小池塘”里的“大鱼”；

- 法则 2：在合适的时机换个“池塘”；
- 法则 3：不要抛光球鞋白费力（never polish a sneaker）；
- 法则 4：好的第一印象，才能给别人持久的好印象。

法则 1：做“小池塘”里的“大鱼”

寻找一个能让我们脱颖而出的工作环境，这样我们才更有可能获得事业上的成长。

人外有人，山外有山。生活中、工作上总会有人或多或少比我们强一些。你选择不了拿什么牌，但你可以尽量打好手中的牌，争取利益最大化。一般来说，较好的策略是做“小池塘里的大鱼”，而非“大池塘里的小鱼”。如果你是“小池塘里的大鱼”，那么你就更有可能成为同事中的佼佼者，更有可能获得扩展专业知识和管理技能的职位，更有可能获得快速的职业晋升，也更可能工作得开心一些。

然而，随着你的逐步成长，对于你现在的“池塘”而言，你这条“鱼”可能会显得过大，那么这时不妨选择换个大的“池塘”，以获得更好的职位。（再次强调，这里的“小”和“大”与组织的规模无关。“小池塘里的大鱼”指的是工作中的佼佼者，“过大的鱼”则指的是，尽管他仍是工作中的佼佼者，但是晋升的空间已受到限制。）

举个例子来说，如果一位学工科的博士毕业生选择走大多数前辈走的老路，第一份工作就在研究所做研究工作，那么他很可能需要加倍努力才可能获得发展机会。而如果这位毕业生选择不走寻常路，毕业后先在生产部门工作，那么他就更可能比同事优秀，并以此获得更快的晋升。一般大家都认为在研究所工作比在生产部门工作更有面子，不过，对于

大多数人来说，先在其他部门工作也许能获得更快的事业发展。

（提示：以上针对的是大多数人，并非所有人。有的人就特别喜欢且十分擅长做研究工作。）

情境 1：在大池塘里被埋没

许多优秀的技术人士，特别是那些拥有高等学历的人士，通常认为研发职位比其他职位更有面子、更有声望。具体来说，他们更倾向于研发实验室或是研究性大学里的工作。少数人在以上环境里能做得出色，但对于大多数人来说，这无异于做大池塘里的小鱼。也许他们会工作得开心，为自己的职位感到自豪，或者有不错的事业发展，但他们不太可能在这种环境里做到出类拔萃。下面我将用两种情形告诉大家，做大池塘里的小鱼会带来的坏处。

一家新成立的高新技术公司，以其智囊团在业界颇有名气。一开始公司吸引到了那些最优秀、最聪明的人加入。不料，公司运营一年后，就花光了所有的原始投资，并且营业收入无法维持日常运转。无奈之下，公司辞退了一半的员工，一些十分聪明的员工（曾经是这个“大池塘”里的“小鱼”）因此丢了饭碗，而且他们的事业发展也受到了负面影响。

许多优秀的博士毕业生，都向往一流研究型大学的助理教授职位。然而，像麻省理工或加州大学伯克利分校等名校，对于助理教授的职位都有名额限制。通常情况下助理教授只能保留职位七年，如果七年之内助理教授没有获得提拔，那么学校就会与其解除合约。问题的关键在于僧多粥少，这些一流大学里的晋升机会远比等着晋升的助理教授的人数少得多。那么，最终的结果就是那些聪明的年轻人，即大池

塘里的小鱼，在七年后丢了工作。假设他们当初选择一家普通的大学，七年后他们可能已经被提拔到了副教授的职位了。

情境 2：在小池塘里脱颖而出

不论有意还是无意，有些人选择了在不那么热门的领域工作，做起了那些小池塘里的大鱼，并往往从中脱颖而出。

刚刚从计算机工程专业毕业的肯恩，得到了一家大型高科技公司的两个面试机会。一位面试官是软件研发部门经理，另一位是测试部门的经理。面试后，两位经理都愿意雇佣他。思考之后，肯恩选择加入测试部门。在这家公司，研发部门的工程师比测试部门的工程师技术更强，比较之下，肯恩就成了测试部门的佼佼者。两年之内，他获得了两次提拔和一笔可观的奖金。如果一开始他加入了研发部门，那么两年之内他是不可能获得这些成绩的。

兰迪是一家重点大学的博士毕业生，毕业后他加入了一家高科技公司的研发部，做起了普通的研发员。在那里他干得不错，但算不上突出。然后，他跳槽去了另一家公司，在生产部工作。生产部不需要技术创新，而兰迪的技术背景又让他比同事更有优势。此外，生产部比研发部更需要好的软技能，恰好兰迪的个人软技能也很好。现在，兰迪已经是一位副总裁了。

拥有博士学位的计算机专业人士卢，曾在一家公司的研发部担任项目经理。后来，他改变职业方向，进入 IT 行业，从事对技术要求不那么高的工作。相比较之下，他的技术能力比所有同事都强。不到五年的时间，他就成了首席信息官，负责起高达 1 亿美元的项目。

假设肯恩、兰迪、卢一开始就进入研发实验室或者大学工作，他

们是不大可能获得他们已经取得的职业和财富上的成就的。他们之所以能够成为佼佼者，正是因为他们选择了正确的“池塘”，在那里他们的技能让他们脱颖而出。

法则 2：在合适的时机换个“池塘”

在一家雇主实现一定目标后，换到另一个组织的更有希望的职位。

根据每个人的优势所在，某些特定的环境能带给我们更快的事业发展。然而，不论你在哪里工作，都有可能遇到上升速度放缓、空间受阻的时候。这时就应该寻找另一个环境：①对于原来的“池塘”而言，我们是里面“过大的鱼”，因此需要换到另一个“池塘”，以获得更好的事业成长环境。②我们的资历，足以让我们在另一个“池塘”里获得更好的职位。这里“不同的池塘”既可以指不同的组织、同一个组织里的不同部门、甚至是同一个经理下的不同项目。

图 6-1 形象地阐明了“换池塘”的理念。在个人的职业生涯中，“换池塘”的过程可以重复不止一次。

能否成功地做“小池塘里的大鱼”和正确地“换池塘”，取决于你是否能正确地衡量自己的能力（“鱼”的大小），并正确判断对于未来的工作环境（“池塘”）和个人的职业目标而言，你是否是条大鱼。换句话说，要想成功做到这一策略，很大程度上在于**我们是否能够、是否愿意选择正确的池塘。**

1976 年，我辞去了 Network Analysis Corporation 公司的副总裁职位，去担任北卡州立大学（NCSU）的终身教授，并创立该校的计算机研究所，同时担任该所的主任。1976 年年末，加州大学洛杉矶分校的雷纳德·克兰罗克（Leonard Kleinrock）博士来拜访我。他直言不

讳地问：“你准备在这里待多久？有没有考虑过来加州大学洛杉矶分校（UCLA）？”不过，我并不打算去 UCLA。我有自己的职业目标，也知道自己的能力限度。UCLA 固然比 NCSU 名气更大，我也能在那里干得不错。但是，要想在那里做到出类拔萃的可能性很小，我很可能比不上鼎鼎大名的克兰罗克博士。在 NCSU，只要我努力，我可以做到很出色，且有机会去校外从事咨询工作。当然了，我还可以选择一个比 NCSU 名气弱的学校，但那样我在学校外的业界声望又不够。NCSU 对于我来说，就是最适合的“池塘”。事实也证明我的决定是对的。多年后，我准备申请联邦政府的副助理部长职位，需要北卡当地政府官员提供推荐信。由于我在 NCSU 的出色表现，校长对我印象十分深刻，对我颇为了解（假设我去了 UCLA，我很可能无法获得这样的认可）。首先 NCSU 的校长为我写了封很积极的推荐信。然后，凭着校长的推荐信，我再邀请两位北卡的国会议员为我写推荐信。看到本州工程名校校长为我写的溢美之词，两位国会议员也就因此写了同样正面的推荐信。

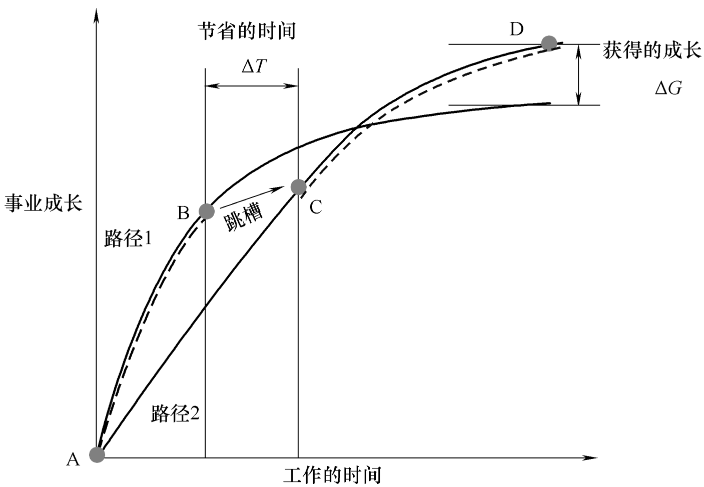


图 6-1 “换池塘”的理念

“换池塘”的理念：根据工作的时间长短，职业路径 1 和职业路径 2 分别代表着两种十分典型的职业发展轨迹。路径 1 在开始阶段成长较快，而路径 2 在长期来看成长空间更大。点 A 代表着“小池塘”里的“大鱼”，点 B 代表你已成长为“小池塘”里过大的“鱼”。比较好的策略是先走路径 1，按照虚线所示从点 A 到点 B，然后跳槽到路径 2 的点 C。当到达点 D 时，在同样长的工作时间里，路径 ABCD 比路径 1 获得的成长值大出了 ΔG。同时，路径 ABCD 比路径 2 节省出了 ΔT 的时间。

情境 1：从工业界到政府

不论学什么专业，对于应届毕业生而言，在美国政府部门工作的起薪和职级都相对低（应届本科毕业生的职级是 7 级；应届硕士毕业生是 9 级。在华盛顿特区，以 2013 年的数据为例，本科生和硕士生的起始年薪分别是 42000 美元和 52000 美元）。如果毕业生选择高薪的行业，例如计算机工程专业，先在公司工作几年，再回到政府部门工作时，他们的薪水肯定不会比原来的低。我认识两个人，他们在企业工作几年后，加入政府部门时的起始职级是 GS（General Schedule）14 级和 15 级（15 级是 GS 最高的职级，相当于军队中的上校，14 级相当于中校）。如果一开始他们就在政府部门工作，同样的时间内他们很难升到这样高的职级。

拉里获得硕士学位后，首先在一家私人公司工作，先做技术人员后升至一线经理。两年后，他换工作到联邦政府部门，起始职级是 14 级，起薪也比他原来在企业工作时的高。假设拉里一毕业就到联邦政府工作，他的起始职级是 9 级，两年的时间里他很难获得现在的薪水

和职级。

情境 2：从政府到工业界

对于在政府部门工作的 IT 人士，通常情况下，CIO（首席信息官）是他们能获得的最高职位。那些在政府内阁机构获得 CIO 的人，可能会觉得私人企业的事业发展更有吸引力。事实上，很多大型联邦政府机构的 CIO 们提前退休后，在私人企业内担任高级职位。我认识两位这样的 CIO，其中一位后来成了一家 IT 公司的总经理，另一位担任一家咨询公司的副总裁。

情境 3：从小公司到大公司

如果在“小”公司里工作，就比较容易获得很高级的职位名称，例如副总裁或总监。不过，不利的一面是，我们能得到的工作职责也相对较小。因此，如果想要继续获得事业上跨越式的发展，我们必须得换个“池塘”，换到更大的公司或组织里去。所幸的是，既然你在现有的小公司里已经有了高级的职位名称，那么在新公司里获得好职位也相对容易了。

我认识几位小公司的总裁、副总裁最后都在大公司里获得了理想的职位。一位小公司的总裁，后来成了一家很大规模公司的副总裁。另外三位小公司的副总裁，一位成了一家大公司的业务单元副总裁，另一位成了一家大公司的总监，还有一位成了一家知名大学的教授。如果这几个人从一开始就加入这些大公司或学校，在这么短的时间内，他们很可能无法升到这些职位。

情境 4：从研发实验室到研究型大学

在大公司的研发部工作，较之在大学里做研究，有两大好处：企

业更多地会选择研究热门课题；在企业全职做研发工作，你可以花更多的时间在研发上，从而产生更多的成果。那些在企业的研发部做得成功然后进入大学工作的人，他们很可能比那些一直在大学工作的老师获得更快的晋升。

我个人就认识至少五位这样的人，他们都是先在企业的研发部工作，然后进入大学。尽管他们此前都不是教职工，这几个人最后都成了终身正教授。通常情况下，助理教授需要十年的时间才能升到正教授。而我认识的这五个人中，三个人才刚刚毕业七年。这几个人通过先在企业从事研发工作，增加自己在知名大学获得终身正教授职位的机会，还比别人快了三年。

情境 5：战略性地多次跳槽

我认识几个人，他们很有战略性地多次跳槽，从而让自己的事业发展走上了快车道。山姆先是跳到一个联邦政府机构担任助理副部长，然后去另一个机构担任助理部长，再跳到一家大型公司担任副总裁，最后又回到联邦政府担任副部长。

在一家知名研究所工作的威利，由于业绩突出，在很短的时间内获得了一家大学的终身正教授职位。如果不是因为有此前的工作经历，威利是不可能这么快就获得终身正教授职位的。两年后，他又跳槽到另一家大学担任研究所主任。

情境 6：通过多次“换池塘”，三十多岁就升至高级行政官

高级行政官（Senior Executive Service，SES）是美国联邦政府文官职业系统中的一个级别，相当于军队中的将军级别。一般很少有人能够荣获这个头衔，即使得到了，通常也需要花大部分的职业生涯才

能做到，到那时他们一般都是 45 岁以上了。

电气电子工程师学会（IEEE）会士之一的海伦·伍德（Helen Wood），却在年仅 38 岁时就获得了高级行政官的头衔。我和她面谈过，并想从中揭示她成功的秘诀。我发现，海伦·伍德十分善于同时利用本书中所说的多种法则，以下是我的判断。

同时利用“积极主动并富有远见”“对挑战性的工作任务表现出热情”和“在合适的时机换个池塘”的法则。

海伦当时在国家标准局的计算机科学部工作（国家标准局，英文名为 National Bureau of Standards，SBS，现在改名为国家标准技术局，英文名为 National Institute of Standards and Technology，NIST）。国家标准局是联邦政府中很有声望的科技组织，经常为其他联邦机构提供专业技术支持。

20 世纪 70 年代初，海军希望 NBS 能帮助开发一套燃油喷射测试系统的实时控制软件。富有远见的海伦意识到，实时控制系统比她当时的工作更有发展前景，于是她换了个“池塘”（从一个领域到另一个领域），主动申请承担这项工作。后来，她完成得很出色，并给她的经理和其他相关人士留下了深刻的印象。

与此同时，互联网行业初露端倪，NBS 希望带头把互联网行业的通信协议标准化。这是一个全新的领域，没有任何前人的经验可供借鉴。海伦再一次看到了这个机会，又主动申请做互联网协议标准化的工作。因此，她通过这些技术项目持续地获得快速发展，在毕业后仅仅 9 年的时间里就获得了 GS14 的级别。（我虽没有具体的统计数据，但一般人至少要 15 年的时间才能达到 GS14 的级别。）

同时利用“一石二鸟”“有效地扩展人脉在于少扩展人脉”以及

“在合适的时机换个池塘”的法则。

在NBS的技术等级不断上升的同时，海伦还在外面发表出版物、在会议上做报告（一石二鸟）。通过这些活动，她获得了更多的业界“知名度”和“人脉”。（做报告和发表出版物是实现“有效地扩展人脉在于少扩展人脉”的两种好办法）。通过精心准备报告，她有效地向业内外人士展示了NBS以及她自身工作的价值。（聪明营销！）

不过，尽管拥有“人脉”和“知名度”，作为一名技术人员，要想突破GS14级是十分困难的。对于此时的“池塘”来说，她这条“鱼”已经显得过大（在美国联邦政府职级系统中，非管理技术人员是很难晋升到GS14级以上的）。在沟通和营销方面富有技巧的海伦，觉得要想快速升到GS15级，下一个职业发展机会应该是在项目和组织管理方面。于是，她再次换了“池塘”，换到NBS的项目和政策办公室工作，工作职责是向政府有关人员以及国会解释NBS的研发工作。海伦出众的沟通和营销技能，让她在新的职位上做得得心应手。一开始她的职位是项目发展办公室的项目分析师，很快她就被提拔到办公室主任，职级也升到了GS15级。

那么，这下她又变成了“小池塘”里的“大鱼”了。海伦知道，要想在联邦政府的科技机构里升到高级行政官（SES），即高管职位，最好的办法是在科技管理领域工作，而非政策管理办公室。于是，她再一次“换了池塘”，平移到另一个科技部门，担任部门主任。在这里工作不久，她又很快被提拔到高级行政官，当时她才38岁。这样的成就实在是令人佩服。

法则 3：不要抛光球鞋白费力

如果不能如期望地那样得到职业晋升，要么就换个组织或职位，要么就放弃寻求职业发展。

在职业生涯中，你可能会面临着这样的情况：工作环境不能发挥你的长处，或者与你的个人生活方式不符。或者，你的老板比较自私甚至能力不够。不论是哪种情况，我们都得直面这个事实，然后放弃“抛光球鞋”，不再白费力。也就是说，不必在现有的环境里白费力，而去寻找一个新的工作。或者，在某些情况下，就干脆放弃寻找晋升的机会。

“不要抛光球鞋白费力”的法则，不仅适用于职业发展领域，对其他很多情况也同样适用，包括与老板和下属相处、与客户合作以及开展项目等。有时候你就得一咬牙，彻底放弃这些事，然后找一条新的出路。在创作西斯廷教堂（Sistine Chapel）的壁画时，米开朗琪罗（Michelangelo）一开始对第一稿并不满意。他并没有继续凑合着画，而是彻底把第一稿全部抹掉，然后重新开始创作一幅新的。

情境 1：经理和助理

高级经理唐的助理凯西，十分擅长解决电脑问题，人也很随和。她喜欢读科技类杂志，如果谁有个电脑问题需要帮忙，她总是乐意效劳。当有访客在会客室等待唐时，凯西会和访客交谈，亲切地接待他们。但是，对于唐交办的事情，凯西却不能及时完成。凯西认为，读电脑杂志能够让她了解最新的知识，可以更好地帮同事解决电脑问题，而且她有义务欢迎访客。而她的经理唐则认为，解决电脑问题，尤其是帮别人解决电脑问题，是技术支持的工作职责，而不是凯西的工作

职责。此外，凯西工作的重点应该是及时完成他交代的工作，而不是了解最新的电脑科技知识或接待访客。

两人的分歧无法达成一致，双方都觉得这样工作下去对谁都没有好处，就不应该再勉强凑合下去了。后来，唐准备开除凯西或者把她调到别的职位上去，而凯西也在寻找别的工作机会。所幸的是，凯西接受了公司内的其他工作，因此也免去了唐的麻烦。在不合适的情形下，经理和助理都没有“抛光球鞋白费力”，最后两人都皆大欢喜。

情境 2：换工作

兰迪从一家有名的研究型大学博士毕业后，在一家研发机构开始了第一份工作。这份工作也是这所大学的师兄师姐们都梦寐以求的工作。不过，兰迪很快意识到这份工作并不适合他。没到两年，兰迪就辞职去了一家电子生产公司。新工作并不要求技术原创，兰迪也因此在这份工作上干得越来越好。

情境 3：一厢情愿和无动于衷

有时候，明知道情况不妙，我们还一厢情愿地希望事情能有所好转。如果你仔细观察，不难发现：有些应该下马的项目却还在做；有些人应该换工作却还在岗位上凑合着干；有些应该关闭的业务却仍在勉强运营。2008 年金融危机到来之前，我相信有些金融大师早就发现了苗头，但他们要么就是对此漠不关心，要么就是心存幻想希望事情能有所好转。想想这些，我们是不是应该时时警醒自己：有时候就应该果断地放弃“抛光球鞋”。正如奥巴马总统说的那样：“不管你是开混合动力汽车还是 SUV，如果你是往悬崖上开，你就得调头。”

保罗是一家高科技公司的工程部副总裁，他在公司的权力仅次于

总裁兼 CEO。后来，董事会免去了当时的总裁兼 CEO 的职位，从外面招聘了一名新的总裁兼 CEO。新的总裁兼 CEO 希望用自己的人马来管理工程部，于是他把保罗调离原来的职位，给了他副总裁和首席科学家的头衔，不带任何下属。事情是明摆着的，新总裁兼 CEO 架空保罗，就是为了给他一个台阶下，让他出去找工作然后从公司辞职，而不想直接炒他的鱿鱼。可是保罗却没有看清形势，希望在新职位上干好。结果不到两年，保罗就被迫离开了公司。

法则 4：好的第一印象，才能给别人持久的好印象

在新工作的开始努力表现，争取给别人一个好的第一印象。第一印象往往会在别人心中影响很久。

“换池塘”的策略包含一个隐含的前提，即在每一份工作中，别人都认为我们是好员工。这里就不得不提一个人人皆知的现象了：第一印象对你在别人心目中的印象影响很大。每当开始一份新工作时，一开始我们都应该加倍努力，以给老板和同事好的最初印象。

情境 1：第一印象留下的持久影响

有一次我刚开始一份新工作时，头一个月我一个人住，家人还没有来。待在家里无事可做，我就常常晚上待在办公室工作。其中有两个晚上，我的老板恰好回办公室取东西，发现我两次都在那里工作。这件事对他印象很深刻，于是他告诉所有人，我工作很努力，其实过了第一个月后，我就很少晚上在办公室工作了。（有了第一个月时的印象，老板可能觉得我即使在家里也会工作到深夜。尽管我的确在家里也工作到很晚，但他并不知道。）

第四部分
与老板相处：
赢得信任和认可

第 7 章

正确面试（Job- interview Smart）

原则：**和面试官产生共鸣**

策略：**面试前认真准备；面试中避免表现得漫不经心或自大傲慢**

在申请工作职位时，如果你能得到一个面试机会，那就说明你很可能是能胜任这份工作的。不过，要想真正面试成功，你还得展示更多，让面试官相信——你的长处和优势远在基本工作要求之上。面试前准备得越认真、越充分，那么你从面试中脱颖而出，进而得到这份工作的机会就越大。那些对待面试漫不经心，或者在面试中表现得傲慢自大的人，自然是要被拒绝的。

对于职场人士，最大的营销推广活动莫过于工作面试。

我有一个朋友塞缪尔，他几乎每次面试都能成功。为了得到他面试成功的秘诀，我给他写电子邮件，询问他的经验。他回复我说，他能面试成功，是来源于他的“教育背景和专业经验”“想获得这份工作的渴望”以及“认真准备”。（以上是我直接从他的邮件中引用而来的。）

塞缪尔的成功秘方可解释为，“教育背景和专业经验”是他要营销的“产品”，产品越好，赢得面试的机会越大。“想获得这份工作的渴望”驱动他努力去给面试官留下好的深刻印象，进而激励他为之“认真准备”。简而言之，成功的工作面试，就是一项精心准备和认真展示的营销任务。

塞缪尔这人，我很了解。他还有其他优点，只是由于谦虚而没有提及。他为人十分和蔼可亲，与人交往时从来不自大傲慢。我相信，他亲切的为人也为他的成功加了分。

关于“想获得这份工作的渴望”，这个说法真有些神奇。在我过去的经历中，凡是我对某份工作没有很强的动力时，结果我都失败了。凡是我急切想要那份工作时，最终我都得到了。当然，我不知道其他人是否也有同感，至少就我的观察而言，有这种感受的人不止我一个。

认真练习以下法则（下文会有详细介绍），可以帮助大家在面试中有更好的表现。

- ▶ 法则 1：收集相关信息，做好充分准备；
- ▶ 法则 2：扬己之长，避己之短；
- ▶ 法则 3：准备好有针对性的“电梯演说”；
- ▶ 法则 4：感同身受，和面试官产生共鸣；

- 法则 5：你自信，面试官才会对你有信心；
- 法则 6：避免过度自信招致失态；
- 小心谨慎，避免不恰当的评论（关于这个法则的详细信息，请参看第 1 章巧妙与人沟通）；
- 简单至上，用平实的语言来沟通（关于这个法则的详细信息，请参看第 1 章巧妙与人沟通）。
- 用你的激情感染他人的激情（关于这个法则的详细信息，请参看第 3 章聪明营销）；
- 精心打造演讲稿，赢得客户（关于这个法则的详细信息，请参看第 3 章聪明营销）。

此外，以下软技能亦能促进你的面试成功：

- 巧妙与人沟通（第 1 章）；
- 巧妙处理人际关系（第 2 章）；
- 聪明营销（第 3 章）。

法则 1：收集相关信息，做好充分准备

收集研究与所申请职位相关的信息，包括职位的细节、组织的使命、甚至可能的话，也了解一下面试官的背景。

那些对求职公司的业务和使命以及对所申请职位比较了解的应聘者，总能给面试官留下深刻的印象。

此外，如果可能的话，我们还应该去了解面试官的背景和组织内部的文化。这样才能帮助你更好地和面试官沟通，更好地回答他们的问题，从而也就更容易和他们产生共鸣。

在网络如此发达的今天，以上信息一般可以通过网络轻易获得。不过，有些情况下，想要得到这些信息，还得靠职场的人脉网络。

法则 2：扬己之长，避己之短

在求职面试时，尤其要注意扬长避短，强调我们的优势，淡化我们的不足，以给面试官留下好的印象。

面试前收集到的关于公司和面试官的信息，这里就可以派上用场了。

要知道，其他面试者和我们一样，既然大家都得到了面试机会，那说明大家的教育背景和专业经验都是公司要想的。那么，怎么才能从众多的面试者中胜出？我们可以通过扬长避短，来让面试官相信，我们的价值远不止一纸申请表所显示的那样。

比方说，如果你技术过硬但是管理经验不足，那么你就要着重说明为什么过硬的技术对于这个职位很关键。反之，如果你的管理技能比技术更强，那么就多展示你曾成功管理过的技术项目，以此来强调有效的监管比纯技术更重要。那如果你两者兼备，我们就要强调，具备技术背景的资深管理者对于项目和公司的价值有多重要。

有一次，我需要招聘两名技术专家来解决一些技术问题。为此，我的下属们成立了一个招聘委员会。一轮面试后，他们给我提供了 10 个候选人，供我选择。结果我发现，10 个人中有 9 个人根本不是技术专家，但他们都有成功管理大型技术项目的经验。很显然，这 9 个人都很善于强调自身优势，才能让面试官们相信：在解决技术问题时，技术管理经验比技术本身更重要。

法则 3：准备好有针对性的“电梯演说”

为了扬长避短、和面试官产生共鸣，针对可预见的问题，精心准备一系列“电梯演说”。

面试时，一般不会有正式演讲，而是一系列的 Q&A（问和答）。每一个 A 就相当于是小型的报告，或者“电梯演说”。其中的大多数问题都是常见的套路。（通过谷歌搜索，你可以轻易搜到很多类似的问题。）

通常情况下，这些问题可以分为两类。第一类是关于我们自身：我们的优势、不足之处、对目前工作的看法、对所申请职位的看法、为什么要寻找新工作、我们的职业目标等。

第二类问题是关于这家公司和我们所申请的职位的。例如，如果你申请的是谷歌的技术职位，那么你可能就会被问到有关信息搜索的问题。玛丽莎·梅耶尔（Marisa Mayer）当初申请谷歌职位时就被问到类似的问题，面试官问她将如何处理与拼写检查有关的大型数据库。（玛丽莎·梅耶尔在谷歌从工程师很快升至高管职位。2012 年，她受聘担任雅虎的 CEO。）

在面试之前，我们需要预判一些可能的问题，提前准备一系列电梯演说，以此来扬长避短并和面试官产生共鸣。和大家分享一个好方法，提前准备一些表格，上面画上图和一些关键点。面试时带过去，到时候这张些图表就可以辅助你回答问题了。

法则 4：感同身受，和面试官产生共鸣

为了和面试官产生共鸣，量身定做面试中的回答，以符合面试官的兴趣和期望。

能和面试官产生共鸣的回答，有的需要在面试中临时发挥，但其他很多都可以提前准备，尤其是当我们已经收集了关于该公司和所申请职位的相关信息。这些有用信息可以帮助我们提前准备电梯演说，以便在面试中扬长避短，更好地回答如何胜任这份工作等问题，这些都是面试官们想听到的。

一位在企业工作的 IT 经理想申请联邦政府一家机构的 IT 管理职位。他知道联邦政府将大量的 IT 工作外包了出去，他猜想这家机构肯定会有一些对外包商的不满，于是他准备了一些有关这个话题的答案——电梯演说。不出所料，面试官果然问了他如何处理和外包商的关系。于是，他分享了自己成功处理过的和供应商关系的例子，他的回答得到了在场每一位面试官的认可，因此加分不少。

值得注意的是，某些情况下，同一个回答能得到一些人的赞许，却能让另一些人不快。有时候这两种情形还可能同时发生。尽管这种情况不常见，不过一旦真的出现，我们就得适当修改我们的观点和立场。此时，和面试官产生共鸣已是次要，更重要的是不要冒犯别人。比如说，假设我们申请一所大学的 CIO（首席信息官）职位，我们很可能会碰到这样两类观点不同的教职员工：有的十分支持 e-learning（网络在线学习），有的却十分反对 e-learning。那么，不论我们支持以上哪一种观点，你都会得罪持另一种观点的人。为了避免不愉快的局面，我们可以说：e-learning 对于某些学科可以发挥很重要的作用，但对于有些学科又不那么适用。这样回答也许不会得到每一位面试官的赞许，但至少不会得罪任何人。在这种情况下，不得罪人比引起他人共鸣更重要。同样的，如果你申请企业的 CIO 职位，你可能又会碰到对云计算持不同意见的人，那么你也要小心谨慎地回答。

法则 5：你自信，面试官才会对你有信心

在面试中展示出自信，才可能赢得面试官对你的信心。

我曾推荐一个人给一家大型国际公司的 CEO，申请该公司的 CIO 职位。此人完全能胜任该职位，却因为在面试中没有表现出足够的热情而错失机会。该公司的 CEO 解释为什么没有给他 Offer 时说，他缺乏“活力”。也就是说，他没有表现出足够的兴奋、自信和热情。

法则 6：避免过度自信招致失态

警惕不要从自信走向过度自信。

自信和过度自信之间有细微的差别。自信的人能给人留下好印象，而过度自信的人往往傲慢自大、固执己见，容易随口肆意评论而招致别人的反感。这一忠告对于成功人士尤其重要。然而，成功的人又特别容易犯这个毛病，其倾向于表现得过于傲慢。

在面试中，我们固然要表现出自己的优势和知识。不过要特别小心的是，不要去揭面试官的短处，不要太自以为是。我们要去适应面试官的观点，而不是打败他们。千万记得，炫耀可能招致逆火，可能让别人反感。

一个失败的面试故事

以下这几个面试失败的例子，可以帮助我们避免在面试中犯同样的错误。失败的教训常常比成功的经验更有价值。

情境 1：准备不足

我曾有过一次失败的面试经历，就是在应聘商务部科技政策助理

部长一职时。事后看来，对于那次面试，我的确是准备得非常不充分。（我唯一的借口是，当时给我准备的时间很短，而且同时我正忙于一个其他的项目。）

面试官是该部门的副部长，我当时对他并不了解，不过我有个朋友和他在工作中的关系很密切。我原本应该打电话给我那位朋友，询问有关这位副部长的背景和他的政策偏好，但是我没有。我原本应该上网搜索该副部长的发言内容，但是我没有。应聘这个职位的任何候选人，都应该了解一些当时的热点科技话题，并准备好自己的观点。我原本应该提前准备好这些话题，但是我没有。当时对于 IT 人士和政策制定者来说的一个科技热点话题，就是“千年虫”（Y2K bug）问题。我原本应该想到这一点，并提前准备好我的电梯演说，但是我没有。结果在面试中，面试官问我的第一个问题，就是怎么处理“千年虫”问题。我没能很好地回答，尤其是没能很好地回答如何运用科技政策来应对这一问题。开头就这么糟糕，从这个问题之后，整个面试感觉就是为了走个过场，而不是为了找到合适的候选人。

情境 2：粗心大意的评论

一位想申请某大学系主任的候选人，和该校的各系领导一起吃晚饭。席间，他随口说了系领导们不应该放弃继续做研究。但是当时在场的几位系领导都几乎不做研究，很显然，候选人的话让他们感到不快。结果，这几位系领导都投了反对票，这位候选人没能获得系主任的职位。

（教训：此人失败的原因之一是他没有准备充分。如果他提前准备过，他就应该知道在这所大学里，绝大多数系领导都不做研究工作，

那么他也就不会说出那样粗心的话了。）

情境 3：表达出对面试官观点的不认同

在我申请一所大学的副校长职位时，我得到了第二轮面试的机会。在这次面试中，几位和我谈话的人都暗示我说，这个职位就是我的了。那天我信心满满，到了晚宴的时候，校长、校长夫人和其他校领导都出席了。晚宴中，他们告诉我说，如果我得到副校长这个职位，他们希望我能够效忠校长。结果我不假思索地说道，我要效忠的是这所学校。当时我立马就明白他们并不欣赏我的这个答复。一周后，他们给我打了电话，并以一个十分牵强的理由婉拒了我：由于一些内部原因，他们不能付给我合适的薪酬。我根本就没说我期望的薪酬是多少，显然这不是真正的理由。真正的理由，我想应该是晚宴时我的傲慢自大冒犯了他们。

（教训：很显然，我应该表现出认同他们的观点，如果我想效忠学校而非“效忠校长”，我完全可以在得到聘用函（offer）时放弃这个机会。）

情境 4：本该避免的傲慢：I

丹在计算机领域是一位知名、很有成就的人。他是美国国家工程院院士，拥有很多广泛用于软件系统的发明专利，还发明了很多备受好评的硬件。有一所研究型大学，准备招聘在计算机领域颇有成就的人来担任该校的教授，丹也申请了这个职位。很显然，丹完全能够胜任这份工作，而且计算机科学系的老师也很高兴能有丹这样的专家加入。不过，在别人的眼中，丹可能有些傲慢。他原本可以提交一份长达几页的简历，罗列出他所有的成就，但是丹只提交了一份很简短的

简历。后来学校希望丹提交一份更详细的简历，他却以没有长简历为由拒绝了。在丹看来，他的成就实在是太多了，罗列出所有的出版物、奖项、发明等和所申请的职位关系不大，所以他不想去花这个时间。没想到，丹的做法却得罪了招聘委员会成员，特别是委员会主席对此十分不满。一怒之下，招聘委员会决定拒绝丹的申请。

在最后的关键时刻，计算机科学系派了一位领导去和招聘委员会商量。这位领导一一介绍了丹的所有成绩，让招聘委员会相信丹的加入会给学校带来好处。最后，招聘委员会终于达成一致，同意聘用丹。这是我看到过的，唯一一个傲慢自大的应聘者获得成功的例子。

我相信丹自己并不认为他有任何的傲慢，说不定他还觉得自己很谦虚呢。我认识不少有成就的人，别人认为他们傲慢自大，他们自己却浑然不觉。

（教训：尽管丹有资格去傲慢自大，但是准备一份详细的简历并不需要多少时间。我们没有理由冒着被拒绝的危险，放弃做这么一件小事。对于大多数人来说，我们要特别小心，不要让他人认为我们傲慢自大。）

情境 5：本该避免的傲慢：II

尽管我知道丹的例子属于特例，我却犯了一个同样的错误。

一次我申请了一所较小规模的大学的校长职位，招聘委员会回复得很及时，两次给我回信和打电话。然而，接下来他们让我做的事情，在我看来有些不可思议。他们要我证明我所提交的毕业学校、获得的学位、GPA、班级排名等情况都属实。希望我请这些学校把我的成绩单等证明资料发给他们。在我看来，我在工作上的成就比读书时的学

习成绩重要得多，这种自大的想法现在看来，实在是不可取。当时的我没有想到的是，那所大学远没有研究型大学那么富有经验，招聘委员会成员恐怕无法评估我简历的真实性，他们只能依靠官方文件来核实。一方面我认为学校的要求不可思议，另一方面学校可能还会觉得我故意遮掩什么。结果，学校以拒绝执行请求为由拒绝了我。

（教训：我原本可以让我的母校发出成绩单来证明我的简历属实，我真不该表现得不必要的自大。）

情境 6：本该避免的傲慢：III

确切地说，接下来的两个面试故事不能算是绝对的失败，而是在下“要么翻倍要么归零”的赌注时失败了。

很多年前，美国国家标准技术局（National Institute of Standards and Technology，NIST）有一个部长的职位空缺。几次联系后，白宫人事办公室把我的简历发给了商务部政策办公室副部长（NIST 由商务部政策办公室副部长监管）。这位副部长联系了我，并答应给我一次面试的机会。很显然，我给她留下了深刻的印象。我能够成为候选人，白宫人事办公室为此感到很高兴。不过不到两个月，情况却发生了变化。商务部任命了一名新部长，而那位面试过我的政策办公室副部长，已决定回到企业中去工作。新的商务部部长曾口头承诺过把 NIST 的部长一职让给别人做，因此白宫人事办公室问我是否有兴趣考虑副部长职位。情况是明摆着的，如果我愿意妥协，副部长职位就是我的，这样所有人都会皆大欢喜。而如果我执意要申请部长职位，双方都得走更多的流程。我得到这个职位的希望不是没有，但也很渺茫。但是，我当时对副部长职位并不感兴

趣。同时我还自大地认为，我比另一个候选人更适合这个部长职位。于是，我下了个大注，执意申请部长职位。结果，不出所料，我没有成功。

另一次，一所大学准备招聘一名院长。院长遴选委员会的主席通过一个共同的朋友联系了我，希望在正式开始遴选之前面试我。我去参加了面试，并且面试进行得很顺利。委员会告诉我，是否接受这个职位完全取决于我，只是他们有个小小的请求：如果我接受院长职位，我就得马上做出决定，这样他们就不必开始正式的遴选流程。当时让我犹豫不决的是，当时学校的校长职位也是空缺的，而且不止一个人告诉我说，我比其他三个候选人都更能胜任校长一职。不巧的是，申请校长职位的期限已经结束了。如果想要申请校长职位，唯一的机会就是给校长招聘委员会主席写信，请求他延长申请期限。我的傲慢自大让我重蹈覆辙，再次选择下个大注。我婉拒了院长职位的工作机会，请求校长招聘委员会主席延长申请期限。在我意料之中的是，主席回复说他不能为我破例。

（教训：当时由于个人原因，我对副部长职位和院长职位并不是特别在意。如果我在意的话，我就不会下大赌注了。）

情境 7：炫耀

一位 CIO 职位候选人来参观 IT 部门的安全科技中心时，他马上发现了该中心的不足之处。于是他毫不掩饰地指出所有的问题，以及应该如何进行改进。结果把 IT 部门的员工弄得很尴尬，对这位候选人的批评变得抵触起来。

（教训：这位候选人原本可以用一种更温和地方式来提建议，而不

是直白地批评。想要炫耀的心理，致使他说出那些大意的话。）

情境 8：多余的评论

一次，我申请了一所位于旅游胜地的大学的院长职位。面谈时，房间内坐着满满一屋子的教职工。我碰巧提到了，我拒绝了同样位于旅游胜地的另一所大学的 offer。然后，我接着说了句我当时认为很有趣的话：“我没有浪费时间，至少我免费度了一次假”。说完我就有些后悔了，在场的几位教职工的表情告诉我，他们非但没有觉得这句话好笑，反而觉得这样不得体。无心多说的一句粗心话，造成的伤害已经无法挽回。

情境 9：广度 VS 深度

合格的高级技术管理人员应该具备一定的知识广度，了解所管理的各种项目的基本情况。而合格的高级技术人员则应该具备知识的深度，对所从事的领域有较深的理解。

一次，乔恩申请了一所研究型大学的教师职位。在这所大学里，老师们都应该是在各自领域的权威专家，发表过一手研究论文，能获得研究资金等。在面试中，乔恩说自己在几个不同的领域都很擅长，没想到这个美言反而给他帮了倒忙。在场的面试官全部都拒绝了他，因为他们认为，一个人不可能同时在多个领域都有很深的研究。他们觉得乔恩是在虚夸自己，这样的人不值得信任。

（教训：我们要小心，不要过分夸奖自己。）

情境 10：协商薪酬

一位教授准备创立一家高科技公司，他想把他的四个学生招聘到这家公司里。四个学生中的三个，亚伯、鲍勃、查理都欣然接受了教

授的 offer，然而第四个学生戴维德却认为薪水不够高，希望教授能提高薪酬。这就让教授很难办了，如果他给戴维德更高的工资，那么他就必须也给其他三个学生涨工资。无奈之下，教授只好放弃给戴维德这个工作机会。

在一家政府机构工作的杰夫，得到了政府另一机构的一个更高级职位的工作机会。然而，政府内部对于不同部门之间的工作调动，有特别的薪酬调整政策。对于杰夫的工作调动情况，政府的薪酬调整政策界定得比较含糊。而杰夫的态度比较强硬，除非调薪政策的解释方式符合他的期望，否则他就不接受这个职位。但是这项工作需要两个不同部门的人力资源部共同合作进行，不可能很快完成。考虑到无法承诺最终的调薪政策能够符合杰夫的期望，招聘经理只好取消给杰夫的工作机会。

（教训：尽管大家都希望尽量得到较高的薪酬，但是招聘经理能出给多高的薪水，不是他们能说了算的，他们也会有些限制因素。大家要注意的是，不要让招聘经理太为难，同时也给自己留条后路。）

一次成功的面试经历

在本章的开头，我曾提到过塞缪尔面试的成功率很高。用他自己的话说，他的面试成功来源于“想要那份工作的渴望”。

在申请美国联邦政府财政部信息系统助理副部长（Deputy Assistant Secretary for Information Systems，DASIS）一职时，由于种种原因，我十分希望能得到这个机会。这个职位类似于政府部门的 CIO（首席信息官）。在当时，这个职位比一般的 CIO 职位都更有挑战性，因为 DASIS 负责监管的 IT 部门的年预算十分巨大，可能大过任何非国防组织的预算。这个职位不仅要负责监管，还要负责日常运营维护，

而一般的 CIO 通常只需要负责其中一项。此外，只有财政部的这个 DASIS 是政务官，在其他政府机构中的 DASIS 职位都只是普通工作。

而机会似乎对我很不利。申请政务官职位，但是我几乎没有任何政界的人脉。以往在这个职位上工作过的人都是非技术型的，而我是技术出身。与这个职位相同级别的人，口头表达能力都是一流的，而我是一个来自非英语国家的移民。

尽管有这些不利因素，我还是得到了面试的机会，并且最终得到了这份工作。这让很多人都感到吃惊。很多熟人都问我是怎么得到这个机会的，我只能说：“有志者，事竟成。”

本章节要讲的不是如何得到面试机会，因此关于这个话题这里就不赘述了。不过，我认真准备了简历，也托了一些关系，来让招聘经理 ASM（Assistant Secretary for Management，管理部助理部长）注意到我的简历。事实上我的努力得到了回报，ASM 联系我并愿意给我一次面试机会。

通过“人脉”来收集相关信息

在正式面试之前，我花了几天时间在网络上搜集信息，通过我的人脉关系了解情况。以下是我掌握到的信息：

- 组织（财政部）：下辖 14 个机构，从美国国税局（IRS）到联邦经济情报局（Secret Service）。
- 工作职责（DASIS）：

1）监管 14 个机构的 IT 资源（14 个 CIO，11000 名员工，20 亿美元年预算）。

2）监管 2. 85 亿美元预算、服务于 14 万用户的大型通信网络运行

项目。

● 面试官（ASM）：哈佛毕业的律师，MBA，在政治上十分活跃。

此外，我还通过工作上的朋友，收集了一些关于这 14 个机构的不同 IT 系统的文件。

以上这些信息在我准备面试的过程中帮了大忙。

准备有针对性的电梯演说

尽管面试不是做报告，不过每一个面试问题的答案都可看作是一个缩微版的报告。我提前想好了可能被问到的问题。根据之前收集到的信息，我准备了三个图。(关于这三张图表的详细信息，请参考第 1 章巧妙与人沟通中的“三张图表给面试官留下深刻印象”。

我还准备了三张表：

● 一张表总结了财政部面临的重点 IT 问题。

● 一种表提炼出了不断更新的科技。

● 一张表总结了 DASIS 的工作职责，以及这些工作职责和 14 个机构的 CIO 的工作关系。

根据事先想好的问题，我结合以上图表准备每一个答案。这些图表可以帮助我在很短的时间内，把复杂的技术问题解释得简单、易懂。我的努力果然给面试官 ASM 留下了深刻的印象。

扬长避短

我对 ASM 解释说，要想胜任 DASIS 的工作，候选人必须既要有过硬的管理技能，还要有很强的技术背景。而这些正是我的优势所在。

当然，我也清楚地知道自己的劣势，我的英语不如同级别的其他人那么优美。为了避免这个短处，我带来了一张列表，上面列出了我

受聘参加的所有专业演讲，以此让面试官相信我比英语为母语的人，更懂得如何简单地表达复杂的技术概念。我还带了我的写作样本，以此让面试官们相信我的书写能力同样很棒。我成功地让面试官相信，清晰表达意思的能力比使用高级的词汇更重要。看，这就是既扬长，又避短。

以愿景和面试官共鸣

了解了面试官 ASM 的背景后，我猜想他肯定希望能够在财政部发挥影响力，希望了解财政部的 IT 系统。为了实现第一个目标，帮助 ASM 发挥其影响力，我说我不仅是 IT 系统的监管者，同时我也有战略和愿景。如果我能得到这个职位，我会计划升级财政部的 IT 系统，来帮助财政部更好地发挥作用。那些事先准备的图表，帮助我更好地解释了我的愿景。

为了让 ASM 理解财政部的 IT 系统，我用非技术的词，简要解释了财政部 IT 系统的基本概念。同样的，我事先准备的图表再次帮了我大忙。我的做法让 ASM 十分欣赏。在此之前，尽管每周高级 IT 员工都会提交报告，但是 ASM 对 IT 系统的了解知之甚少。尽管没在财政部工作过，我对财政部不同系统之间的协作关系了解之深，让 ASM 十分惊叹。（面试前准备的相关信息发挥作用了。）

展示出自信

之前多次公开发表演讲、多次做报告的经验也为我加了分。我习惯于在做任何评论前先想清楚。在面试的整个过程中，我表现出自信和适当的热情，向面试官解释我能如何做好这份工作。因为我知道，我需要让面试官们相信，我有行动力、有愿景，也善于团队合作。

第 8 章

赢得老板赏识（Boss Smart）

原则： **让老板脸上有光**

策略： **我们做得好的时候，功劳归老板；支持老板的政策；弥补老板的弱项**

说句不好听的，我们工作的主要职责就是让老板高兴、让老板脸上有光。那么，你就得把功劳让给老板，支持老板提倡的政策，并且掩盖老板的不足。有时候，你还得帮老板背黑锅。

关于这一策略，斯坦利・麦克里斯特尔将军（Gen. Stanley Mc-Chrystal）和大卫・彼得雷乌斯将军（Gen. David Petraeus）二人分别走了两个极端。

斯坦利·麦克里斯特尔将军：2010 年，麦克里斯特尔将军作为美军驻阿富汗司令，曾嘲笑奥巴马政府，让奥巴马总统很没面子。很快，麦克里斯特尔将军就被撤职并被迫退休（对外的说法是，他是自愿辞职的）。麦克里斯特尔将军为此付出了沉重的代价。

大卫·彼得雷乌斯将军：麦克里斯特尔将军辞职后，阿富汗战争进入到白热化的状态。奥巴马政府所面临的局势十分尴尬。以当时的情景来看，彼得雷乌斯将军是唯一一个能够担此重任的人，但是他当时已经是中央司令部司令，职位比驻阿司令级别要高。为了效忠政府，他欣然接受了驻阿司令这一级别更低的职位。这样就让政府的难题迎刃而解，奥巴马总统的面子也得以挽回。

彼得雷乌斯将军在阿富汗很好地执行了美国政府的政策，并且公开地表示支持美国政府的政策，他的做法让上司很有面子。彼得雷乌斯将军担任驻阿司令后不到 10 个月，他就被任命为中央情报局局长，晋升如此之快！通过让老板脸上有光，彼得雷乌斯将军得到了巨大回报。

认真练习以下法则（下文会有详细介绍），可以帮助大家更好地赢得老板的赏识。

- 法则 1：以忠诚赢得老板的信任；
- 法则 2：通过和老板分享功劳，主动承担错误来获得赏识；
- 法则 3：察言观色，读懂老板话里的真意图；
- 法则 4：积极主动并富有远见；
- 法则 5：对挑战性的工作任务表现出热情；

- 用你的激情感染他人的激情（关于本法则的详细情况，请见第3章聪明营销；
- 小心谨慎，避免不恰当的评论（关于本法则的详细情况，请见第1章巧妙与人沟通）；
- 简单至上，用平实的语言来沟通（关于本法则的详细情况，请见第1章巧妙与人沟通）。

此外，以下软技能也能帮助你更好地赢得老板的赏识：

- 巧妙与人沟通（第1章）；
- 巧妙处理人际关系（第2章）；
- 正确激励员工（第9章）；
- 合理进行授权（第10章）。

法则1：以忠诚赢得老板的信任

以行动和语言来表示我们对老板的忠诚。

要想获得并保持高级的职位，忠诚度往往是组织选拔人才时最关键的标准。

职场中的文化就是这样，老板们都希望员工能够对他们忠诚。你所处的职位越高，老板对你的忠诚度的要求就越高。2012年9月，美国副总统乔·拜登（Joe Biden）作为民主党的副总统候选人，他在提名申请演讲中，用短短14个字展示了他的优势："奥巴马总统知道我对他有多忠诚。"（"President Obama knows the depth of my loyalty to him"，英文原文只有10个单词）

在所有的软技能中，忠诚是最复杂、窍门最多的一种。绝大多数

情况下，对老板忠诚都是无害的，甚至还能带回丰厚的回报。不过，要提醒大家的是，有的老板希望我们首先维护他们的私人利益而非组织的利益。往好里说，这些老板希望我们在任何情况下都能站出来救火。往差里说，如果事情办砸了，有的老板甚至希望我们去当替罪羊。我们得看清那条界限，并且千万不要去跨越它。如果越过这条界限，你就会丧失你的诚信，甚至还可能违反职业道德、伤了士气，甚至摊上官司。如果有人强迫你去跨越这条界限，那么我们能做的只有辞职。1982 年，查克 · 海格尔（Chuck Hagel）就是这样被迫辞去了美国退伍军人管理局副局长的位置，因为他不能认同局长的政策。（2013 年，查克 · 海格尔担任美国国防部长，他曾是来自内布拉斯加州的国会议员。）

情境 1：因为不忠诚而被解雇

一家高科技公司的总裁同市场部副总裁时常举行例会。在会上，如果二人的意见出现分歧，市场部副总裁总是表示完全同意总裁的看法。但是在会后，他依然我行我素，按照自己的方式去做事，根本不理会总裁的指示。后来，总裁终于发现了市场部副总裁的这一特点，他认为这位副总裁虚伪、不值得信任，于是他立即解雇了这位副总裁。

情境 2：因为坚持诚信而被开除

2003 年，美国国会要求陆军参谋长埃里力 · 新关将军（Eric Shinseki）为阿富汗战争的策略作证。而新关将军的观点和时任的美国总统、国防部长所倡导的政策存在很大分歧。他有两个选择，一是隐藏自己的观点，放弃诚信；二是实话实说，得罪他的上司。他选择了后者。几个月后，新关将军就被迫退休。（尽管布什政府并不喜欢新关将

军，但奥巴马政府却很欣赏他的诚信，后来他被任命为美国退伍军人事务部部长。）

情境 3：因为缺乏诚信和忠诚而被外界取笑

2008 年，前美国白宫新闻部长斯科特·麦克莱伦（Scott McClellan，2003—2006 年在任）出版了一本名为《白宫内幕》（What Happened：Inside the Bush White House）的书。在书中，麦克莱伦严厉抨击了布什总统及其在任时的白宫和华盛顿文化。不出所料，此书引起了外界的轩然大波。保守党严厉谴责麦克莱伦，而自由党也没有因此而说他的好话。看到麦克莱伦抨击自己的政敌，不少左翼人士暗中窃喜，但是他们也不会去称赞麦克莱伦，毕竟他既不诚信，又不忠诚。作为白宫新闻部长爆内部的料，是不诚信；公开出书抨击他工作的政府和上司，是不忠诚。

情境 4：面试中的困境

有时候，招聘官可能会问应聘者，如果得到这个职位，你是否会对上司忠诚？对于有些人而言，出于自尊，向陌生人表示忠诚有些困难，但对有些人，这根本不是问题。所以，这完全取决于个人的选择以及该组织的文化。在我曾经的一个职位上，第一次和员工见面时，他们就当面表示会对我忠诚。这看上去有些奇怪，不过这就是那个公司的文化。

法则 2：通过和老板分享功劳，主动承担错误来获得赏识

如果你成功地完成了项目，把功劳让给老板；如果老板的工作出现了失误，主动去承担他的过错。

把功劳让给老板，你不会有什么损失，而且还会得到老板的欣赏。

当老板出现失误时，你主动承担责任，这时你也不会有太大损失，反而会得到老板的感激。不过，有个陷阱需要注意。如果你的老板是存心让你当替罪羊，那么这时的结果可能会很严重。这时，你就得想清楚，你到底是愿意做“约翰·迪安”还是“刘易斯·利比”[㊀]。

情境 1：分享功劳和不分享功劳的结果

罗伯和乔在同一家公司的同一部门工作，两人都是十分能干的技术人士。不过，二人在分享功劳方面的态度，截然不同。每次罗伯给部门副总裁做报告时，他总是越过他的经理，直接找副总裁，好让副总裁知道这些工作都是他一个人做的，他不想把功劳与经理分享。而乔则不同，只要他去给副总裁做报告，他每次都叫上他的上司以及上司的上司一起。他这样做，是为了让副总裁知道他的工作是在经理们的督促和指导下完成的。猜猜二人中谁晋升的速度更快？罗伯最后不得不沮丧地提前退休，他觉得自己得到的认可不够，而今天的乔已经是一位公司高层了。

情境 2：承担过错

一家公司的通信部副总裁让软件经理开发一套简单的应用程序。不过，二人在使用何种运算法则上，意见出现了分歧。最后，经理表

㊀ “约翰·迪安”（John Dean）曾在水门事件中作证，指认尼克松总统，促使尼克松总统辞职，约翰·迪安并没有为尼克松总统当替罪羊。“刘易斯·利比”（Scooter Libby），是美国前副总统迪克·切尼的办公室主任、副总统国家安全事务顾问，也是美国总统乔治·沃克·布什的助手，为替上司顶罪而作伪证、因违反司法公正而被诉，因此切尼没有受到此事的牵连。——译者注

示妥协，他采用了副总裁推荐的方法。不过，这个方法在使用中出现了问题，导致这套软件最终失败了。在员工会议上，软件经理在汇报项目情况时，主动承担了错误，丝毫没有提及这本是副总裁的主意。尽管副总裁没说什么，但他心里肯定十分感激这位软件经理，相信他也会对经理有所回报。

法则 3：察言观色，读懂老板话里的真意图

对老板话里的真意图和言外之意要有敏感性。通过捕捉细节，判断出老板真实的喜好，猜透老板究竟希望我们做什么、不要做什么。

通常情况下，级别高的经理们可能不会直接表达出他们的真实想法。我们做得不对，他们没有明说是不想让我们尴尬，或者觉得说了也于事无补。或者，他们还没有想清楚，还没有最终的决定，所以就没有说出来。不管是出于何种原因，只要我们主动去做老板心中所想的事，这都是我们给老板留下深刻印象的好机会。同时，在老板还没有形成结论之前就猜透他们的想法，也给我们留下了影响老板想法的时机。

情境 1：不会察言观色的后果

让我困惑的是，一些很聪明的人居然不能看清一些明摆着的事，预料不到他们的职位即将不保。如果这些人能读懂老板的意思，那么他们要么会马上改进工作，避免被开除或被降级，要不就干脆另谋高就。

柯南曾是一家大型电子公司的副总裁，负责管理一条产品线。在他的老板——高级副总裁组织的员工会上，高级副总裁曾多次提到，在过去的两年中，柯南所管理的产品线销售额远不如其他产品线。面对老板的批评，柯南原本该做的是，要么调整产品线来提高销售额，

要么就去外面再找份工作，但是他一个都没有做。后来，高级副总裁进行组织架构调整，柯南的职位发生了很大变化：尽管保留了副总裁的职位，但是却没有任何下属，甚至连一个秘书都没有。高级副总裁的意图已经很明显了，你可能会觉得柯南应该去外面再找份工作了，但是他没有。后来不到一年，公司就开除了他。

戴夫曾是一个市政府的技术人员。在连续两次绩效评估中，他的老板对戴夫的绩效和行为进行了批评。很明显，老板这是在为开除戴夫准备文字材料，但是戴夫却浑然不觉。后来，他的老板要求他主动辞职时，戴夫还感到挺意外。

情境 2：善于察言观色：I

在一次跨部门会议的前一天，会议组织者高级副总裁请高级员工艾德到时候在会上作个报告。第二天，在正式开会前的 1 小时，艾德把报告的提纲给高级副总裁看。对于报告的内容，高级副总裁没有异议，不过艾德察觉到老板似乎不太高兴。那原因是什么呢？应该不是报告的内容。如果是内容有问题，高级副总裁一定会提出建议。那么肯定是什么高级副总裁觉得没时间改的问题，让他不那么满意。艾德明白了，老板是对他的报告形式不满意，他需要的是生动的幻灯片展示，而艾德仅仅给了一个大纲。好在艾德十分擅长 PowerPoint，而且他还为不同的场合准备了不同的模板。艾德回到办公室后，让秘书拦截他所有的电话，集中精力准备 PPT。到了艾德上台做报告时，高级副总裁简直不敢相信，艾德居然在短短的 1 小时内把内容大纲变成了生动的 PPT。不用说，高级副总裁对此十分高兴。

情境 3：较早察觉到老板意图，进而成功影响老板的决定

1996 年，美国国会通过一项法案，同意在内阁机构内设立一个

CIO（首席信息官）职位。不过，对于如何设立这个职位，这项法案并没能给出清晰的说明。在设立这一职位的过程中，最具有影响力的人当属 ASM 了（Assistant Secretary for Management，管理助理部长），ASM 可以向部长提出实施建议，当时可选的方案大约有三种：

1）CIO 的级别和 ASM 同级，职位名称定为助理部长，职责是助理部长兼首席信息官（AS/CIO）。

2）由 ASM 来担任 CIO，把 ASM 的职位名称变成 ASM/CIO，然后设立一名副 CIO 来具体管理 IT 工作。

3）把 CIO 的级别定为副助理部长级，职位名称定为 DAS（副助理部长）兼 CIO，即 DAS/CIO，汇报给 ASM。

很明显，身处 ASM 职位的人都希望得到 CIO 的职位。这里的 ASM 也正有此想法，但是他还没有下定最终结论。于是他让信息系统的 DAS 吉恩（吉恩的工作职责类似于 CIO）来撰写一份报告，评估三种方案各自的利弊。吉恩知道他的老板肯定不希望第 1 种方案，于是他列出很多第 1 种方案的弊端，好让老板 ASM 有理由向部长建议否决该方案。吉恩也知道他的老板倾向于第 2 种方案，但是这不是吉恩想看到的结果。因为如果那样的话，吉恩就只能是副 CIO，而当不上 CIO 了。吉恩想，第 3 种方案是一种大家都比较能接受的妥协方案，于是他强调了很多第 3 种方案优于第 2 种方案的理由。吉恩的策略果然有效，老板最终选择了第 3 种方案，吉恩也顺利当上了 DAS/CIO。

吉恩读懂了老板的意图，并找到了双方都能接受的方案，成功影响了老板的最终决定。

情境 4：善于察言观色：II

有这么一家公司，公司里每一个分事业部都有 CIO 和独立的数据

中心。负责管理全公司范围内所有 IT 运营的总部 CIO，认为如果把全公司的所有数据中心整合起来，那么不仅可以节省成本，数据系统也能更加稳定。这样做之前，他需要先收集所有分事业部总裁的看法。其中一个分事业部的总裁爱德华，让他的 CIO 弗兰克提交一份利弊分析报告。

弗兰克又让他的下属，高级经理乔治来做这个利弊分析。其实，作为 CIO 的弗兰克并不想失去对其所在事业部的数据中心的控制，但他又不便直接表达有利于自己的观点。聪明的乔治察觉到了弗兰克的言外之意。于是他撰写了一份报告，着重强调了数据中心整合后的弊端，而轻描淡写了这样做会带来的好处。可以想象，乔治的这份报告让老板喜出望外。

法则 4：积极主动并富有远见

主动寻找改进绩效的方式，如扩大服务范围、增加新功能、增加投资回报率等。

当经理的，都希望员工能够积极主动并富有远见。他们希望员工们能干、积极主动、有远见，这样不需要太多的管理，员工们的绩效都能符合期望甚至是超出期望。这里有一点很关键，**我们的“主动和远见”带来的想法和行动，必须是老板所期望的。**

情境 1：两年时间内从一级经理到三级经理

大约 20 年前，亨利还只是一家大型计算机公司的一级经理。现在十分普遍的高速网络通信在当时还只是起步阶段。亨利看到了高速网络通信的重要性，并且向老板提出了他的看法。善于沟通的亨利很好地让老板接受了他的想法。后来，公司任命亨利为产品经理，让他去

创立一个新的组，专门从事宽带产品开发。随着宽带通信业务的不断扩展，亨利的工作职责也逐渐增大。不到两年的时间里，他的组就扩展到公司第三级的级别，亨利也被提升到三级经理的级别，担任该组的总监。

◆ 情境 2：有远见，但却不是老板喜欢的方式

要想成功，我们的远见必须能够和老板产生共鸣。在上面的例子里，亨利就成功地做到了这一点。不过，我也知道另一个例子，有远见却没能带来好的结果。乔治是一家电子公司的高级工程师，负责开发一套新产品。他向负责管理该产品的副总裁表达了自己想担任经理的想法。于是副总裁询问他，是否有任何可以改进该产品性能的建议。遗憾的是，乔治所提的建议没有一个得到了副总裁的赏识。最后，尽管乔治工作很努力，但是他还是没能当上经理。

法则 5：对挑战性的工作任务表现出热情

乐意接受老板提出的任何富有挑战性的工作，并且认真完成这些工作。这是我们获得老板认可和晋升的大好机会。

当老板派给我们一项有挑战性的工作时，哪怕我们不了解所需要的技巧，只要这些技巧是在我们的职责范围内，我们都应该乐意地接受。退一步说，即使你不熟悉完成工作所需要的技巧，你可以学嘛，这样还可以拓宽知识面。你得表现得积极主动，并乐于奉献。要把这些挑战看作是获得晋升的机会。

◆ 情境 1：接受挑战性的工作，并获得快速晋升

大约在 1970 年，乔恩刚从学校获得博士学位，毕业后他加入了一

家咨询公司，担任高级技术员。在当时，大型数据通信网络正迅速发展，不过那时似乎没人知道如何以较小的成本来分析和配置这些网络。尽管公司员工中没人有相关项目经验，这家咨询公司还是在外面寻找咨询合同的机会。在乔恩加入公司后不久，他就被派到去见一位客户，希望得到合作机会，来为客户分析配置数据网络。和公司里的其他员工一样，乔恩完全不了解通信协议或关于此类网络的特点，但他还是毫不犹豫地接受了这项任务。在见客户之前，他阅读了大量有关此类网络的文献，然后又从客户那里收集了一些细节信息。当乔恩向客户提交报告时，他的分析报告和咨询建议让客户十分欣赏，客户认为乔恩就是这个领域的专家。其实，在项目的开头，乔恩根本算不上是专家，不过在项目结束时，他还真成了这方面的专家了。

由于乔恩的出色表现，公司继续给他派一些很有难度的工作。尽管对于很多不同类型的数据网络，他都没有相关经验，他依然每次都高兴地接受公司的工作安排。不到 3 年的时间里，乔恩就成了他所从事领域的专家。在那期间，他也从一位高级技术员被提拔到总监和副总裁的职位。

第五部分
与下属相处：
提高忠诚度和生产率

第 9 章

正确激励员工（Motivating Smart）

原则：**关心员工**

策略：**关心员工的职业发展，并以行动帮助他们实现职业目标**

经理们的工作表现，多取决于其团队的员工工作表现。员工在受到激励后，其生产效率和创造性往往都会得以提高。那么如何正确激励员工呢？很简单，发自内心地关心员工，并和他们保持融洽的关系。

温斯顿是一家公司的高级经理，大家都公认他的团队工作效率最高。究其原因，同事们认为，这得益于温斯顿成功地招聘到了合适的员工，组建了一个好的团队。但这只是其中一部分原因。最大的原因，

我倒认为是温斯顿对员工的关心。团队得到激励，他们的工作才更有效率。下面这些是温斯顿过去的员工们分享的关于和他工作的感受。温斯顿离开原来的工作大约 1 年后，过去的同事们都很怀念他。他们说："自从温斯顿离开后，这里的工作就没什么意思了。现任的这位经理傲慢自大，看来我得提前退休了。""在所有的高级经理中，我只能和温斯顿无话不谈。""温斯顿还在这里的时候，至少我们能一起受苦，现在就只剩下我们自己在这里受苦了。"（"受苦"这里指的是加班工作。）

联想公司的 CEO 杨元庆，在 2012 年获得的奖金比 2011 年多出了 300 多万美元（当时折合人民币 2000 多万元）。他没有把这 300 多万美元收入囊中，而是分给了 1 万名工资最低的基层员工，这充分彰显了他对员工的关爱。杨元庆曾经是一位计算机工程师，在 12 年的时间里，他从初级销售一路做到公司的 CEO，当时他才仅仅 37 岁。毋庸置疑，杨元庆十分能干，但我相信他对员工的关心，在他的事业快速发展中一定起了作用。

罗伯特·鲁宾（Robert Rubin）在担任克林顿时期的首席经济顾问时，他把他的工资分给了他的下属，自己只保留了象征性的 1 美元。后来当他担任美国财政部部长时，他让他的员工叫他"鲍勃（Bob）"，而不是"部长先生"。他和蔼可亲，对员工十分平易近人，和员工的关系十分融洽。罗伯特·鲁宾是一位如此成功的人士，他必定是才华横溢，同样的，我也相信他对员工的关心，对他的事业成功也起到作用。（除了前述职位，他还担任过高盛集团和花旗集团的董事长。）

认真练习以下法则（下文会有详细介绍），可以帮助大家更好地激励员工：

- 法则 1：爱护员工才能赢得员工的忠诚；
- 法则 2：把功劳让给下属；
- 法则 3：用赞扬来激励员工；
- 不要抛光球鞋白费力（关于本法则的详细内容，请参考第 6 章合理规划职业）。

此外，以下软技能也有助于大家正确激励员工：

- 巧妙与人沟通（第 1 章）；
- 巧妙处理人际关系（第 2 章）。

法则 1：爱护员工才能赢得员工的忠诚

员工的忠诚是赚来的，不是要求来的。

里根总统任期的财政部长唐纳德·里甘（Donald Regan）曾经说过：“如果你想员工对你忠诚，首先你得对他们忠诚。”（You´ve got to give loyalty down if you want loyalty up）我们得向员工展示出我们对他们的“忠诚”：当员工遇到的困难过大时，挺身而出帮助他们；适当地奖励员工；给有潜力的员工充分的指导等。我们希望员工认为，只要他们好好干，跟着我们就是有前途的。如果能做到以上这些，那么我们就可以赢得员工对我们的忠诚，员工才能得到激励，工作才会用心，才会有创造力，工作效率才能高。

情境 1：在裁员时保护员工

一家公司的 CFO（首席财务官）为了提高公司的净利润，准备在

各部门裁员。他让每一个副总裁在各自的部门里裁掉同样比例的员工。各位副总裁都一一照办，只有一位副总裁威尔逊竭力反抗这一裁员政策。他认为，裁哪些员工应该是基于员工的绩效和他们对公司的价值，而不是基于硬性的比例。威尔逊的话不无道理。在公司里，大家都知道威尔逊团队的员工都很优秀，他们为公司创造的价值在所有部门中也是最大的。然而 CFO 还是固执己见，他回复说，再好的员工也要分出个三六九等来，只要威尔逊愿意，一定能在团队内找出那些绩效不如他人的员工来。见此情景，威尔逊只好回复说："好吧，看来我只好裁掉这个员工——我自己。因为我无法保护优秀的员工不被裁掉，也因为没有遵守你的指令。"结果，威尔逊成功地保护了员工，他的团队得以保全。可以想象的是，威尔逊的此举大大地赢得了团队员工的忠诚。

◈ 情境 2：员工被诬告时，保护员工

在所有的职场环境中，政府部门恐怕是最复杂、职场政治最多的地方。所以，如果在政府机构内有上司爱护下属，那么就十分难得，也十分显眼了。美国联邦政府一家机构的 ASM（Assistant Secretary of Management，管理助理部长）乔治，他就以爱护员工的实际行动，给大家留下了十分深刻的印象。

由于利益冲突，有人诬告乔治的一名直接下属，说这名下属行为不当。这名下属马上告诉乔治，说那些指控都是假的。乔治听后，毫不犹豫地说："我相信你，我会支持你的。别担心，像这类虚假的指控时有发生。"乔治如此地信任爱护员工，让这名员工十分感动。而且，乔治的行为对团队内的其他下属也起到了很大的激励作用。

情境 3：为优秀的员工争取特别的荣誉

后来乔治（正是上文所提到的乔治）的一名员工离职去新的工作岗位，他成功地为这名员工申请到了荣誉服务奖。这不仅是乔治对优秀员工表示感谢的方法，同时也让其他的资深员工相信，只要工作做得好，乔治懂得如何奖励他们。

情境 4：分享功劳

巴里是一家咨询公司的初级程序员，他的主要工作职责就是把不同的输入/输出数据点录入到软件系统中，然后将这些数据结果整理成曲线，以便于直观查阅。通常情况下，像巴里这样级别的员工，是不会被列为报告的合著者的。但是他的经理安迪却不这样认为。安迪把每一位为项目付出过努力的人都列为合著者，包括巴里。这是巴里第一次看到自己的名字出现在合著者名单中，他十分高兴，也很感激。后来，安迪准备基于这份原始的报告，整理成一篇论文用于发表，不过他发现还需要一些更加严密的数据来支持报告的论点。巴里得知后，他主动放弃周末休息时间，加班加点地为论文提供数据。在这个例子中，安迪做的仅仅是把巴里列到合著者名单中，而他因此得到了一名愿意放弃周末时间、工作认真的员工。

情境 5：迪士尼-皮克斯（Disney-Pixar）把每一位技术人员都列在电影的演职员表中

看过迪士尼-皮克斯出品的动画电影的朋友，可能已经注意到了电影末尾那长长的演职人员表。为什么这个表这么长？因为皮克斯把每一位技术人员都列上去了，不管他们是否亲自参与到该部影片的制作中。这样做不会给皮克斯增加任何成本，而且员工看到自己的名字列

在电影末尾上，他们感到自豪，也能让更多地人知道他们，员工也因此对公司更加忠诚。

法则 2：把功劳让给下属

避免和员工争功，毕竟功劳最终都是经理们的。

如果员工干得好，经理要想得到荣誉，那么最好的办法就是完全不要说是自己的功劳。事实上，经理们越说都是员工们自己干得好，大家反而越认为是经理的功劳。

当员工顺利地完成项目，不管经理是否说是自己的功劳，最后组织都会把功劳归到经理的头上。当然了，这也是一把双刃剑，如果员工把事情办砸了，经理也会受批评。所以，如果你是经理，当员工出色完成任务时，我们应该宽宏大量，把功劳尽量让给员工；如果员工出了差错，我们要挺身而出共同承担责任。这样做，你才会赢得员工的感激和忠诚。令人不解的是，有些经理居然不明白这样简单的道理，员工一出成绩，他们就抢着说是自己的功劳；员工出了纰漏，就把所有的责任都推到员工身上。而这样做常常会带来逆火。

情境 1：不争功反而获得全部的荣誉

在 20 世纪 90 年代中期，IT 企业架构（IT Enterprise Architecture）是美国联邦政府机构中一个很热门的话题。不过，当时几乎没有人知道 IT 企业架构究竟为何物，更不用说有现成的资料可供参考了。后来，美国财政部的 CIO（首席信息官）威利，决定委派他的资深员工塞缪尔来草拟该部门的 IT 企业架构框架文件。在塞缪尔的努力下，这个初创性的项目获得了极大的成功。后来，美国总统行政办公室（Executive Office of the President）命令所有的内阁机构按照塞缪尔

的模型，拟出各部门的类似框架文件。

对于这个项目的成功，威利从来都不把功劳往自己身上揽，他总说是塞缪尔干得好。威利频繁地向他的上司 GM 提起，是塞缪尔完成了这个 IT 企业架构的文件拟定工作。不过，上司始终都没有记住塞缪尔的名字，他还是认为这都是威利的功劳。何以见得？后来 GM 离开财政部，担任一个政府运营的企业的领导时，他邀请威利加入他的公司。威利由于个人原因不得不婉拒，于是他向 GM 推荐了塞缪尔。谁知 GM 的第一反应居然是：“塞缪尔懂 IT 架构吗?”

法则 3：用赞扬来激励员工

通过真诚地赞扬和鼓励来激励员工。

绝大多数情况下，我们都能很容易地找到赞扬别人的理由，或者至少可以鼓励别人。小小的赞扬和鼓励却能发挥巨大的作用，尤其是当你分配给员工的工作，正好可以发挥他们的长处，或者至少在他们的能力范围之内时，赞扬和鼓励的作用就更大了。

值得注意的是，任何赞扬都应该是真诚的，假情假意的赞扬只会适得其反。

情境 1：从一名成绩平平的员工到优秀员工

保罗是一家公司的新 COO（首席运营官），他入职后的头几天和团队内的资深员工分别单独会面。兰迪一直被认为是个成绩平平的员工，不过在和他的谈话中，保罗发现兰迪非常聪明。兰迪对网页设计十分感兴趣，而且对于如何改善网站设计有很多好的点子（很显然，兰迪的经理对于兰迪的技能和兴趣，没有给予足够的赏识和激励）。在会上，保罗赞扬了兰迪的聪明和见识。第二天，兰迪就提出了更好的

主意。可以猜到他是在家里利用私人时间完成了这些工作。在当时，这家公司的网站设计和维护外包给了一名合同工。于是，保罗决定让兰迪来负责公司网站的设计和维护，而由合同工来提供支持。这个安排大大地鼓励了兰迪，他马上由一名成绩平平的普通员工，变成了一名备受激励、工作认真的好员工。他甚至在刚做完手术，躺在病床上休养时还坚持工作。两个月的时间里，公司的网站外观和内容得到了极大改进。后来，当 COO 保罗离开这家公司时，兰迪也追随他离开了这家公司。

第 10 章

合理进行授权（Delegating Smart）

原则：明智审慎地分配责任

策略：在合适的时间将合适的责任分配给合适的人

说起授权，它不仅仅指的是分配责任，派活儿给别人干，更是指在合适的时间，将合适的任务和合适的人匹配起来。

罗纳德·里根（Ronald Reagan）总统曾经说过："把你能找到的最好的人放在你身边，授权给他们。只要他们认真执行你所制定的政策，那么就不要干预。"（Surround yourself with the best people you can find，delegate authority，and don´t interfere as long as the policy you´ve decided upon is being carried out）。当然了。我们没有里根总

统那样的权力和资源来选择我们的下属。但有些相通的是，“把你能找到的最好的人放在你身边”，就类似于职场中的，发现每位员工的不同技能和个性；“授权给他们”“不要干预”，就类似于给合适的人授以合适的权力；“只要他们认真执行你所制定的政策”，则类似于保证我们所授权的人，持有和我们相同的观点和思想。

认真练习以下法则（下文会有详细介绍），能帮助大家更好地进行授权。

- ▶ 法则 1：以少做换多得；
- ▶ 法则 2：给合适的人安排合适的任务；
- ▶ 法则 3：避免以个人名义做有争议的决定。

此外，熟练掌握以下软技能也能提高你的授权技能：

- ▶ 巧妙与人沟通（第 1 章）；
- ▶ 巧妙处理人际关系（第 2 章）。

法则 1：以少做换多得

避免微观管理，微观管理只会让你事倍功半。

很多喜欢微观管理的经理都很聪明，也很能干。擅长微观管理，对于一线经理来说，是个突出的优点。这往往能带来出色的工作业绩，进而带给一线经理们快速晋升。然而，遗憾的是，这些经理即使晋升到了更高的级别，却还是割舍不下微观管理的习惯。由于花了过多的时间在微观管理上，导致他们不能花足够的时间和精力在更重要的事情上面。同时，事无巨细地管，也打击了员工的积极性。这种情况最终就会导致出现所谓的彼得原理现象——在一个等级制度中，每个员

工都趋向于上升到最终他所不能胜任的职位。这样做还会导致三方的损失：组织的损失、高级经理的损失以及员工的损失。

◈ 情境 1：微观管理妨碍职业晋升

唐纳德曾是一位技术人员，他注重细节、很有条理、也很能干。他最开始担任一级技术经理，干得很不错。他知道手下每一位员工的长处和不足，知道他们各自的项目进度。没多久，唐纳德就被提升到二级经理，负责管理更大的团队。不过，他还是能够做到对每一个员工进行微观管理。

然而，后来唐纳德又被提升到 VP（副总裁）的职位，这时他的微观管理风格就开始弊端突显了：由于他大事小事都管，导致员工积极性受挫，工作进程变慢，额外增加了许多工作。比方说，现在出差申请需要唐纳德的批准，导致出差申请流程变长。再比如说，原来员工只需要向他们的直接经理口头汇报项目进度，现在他们都得向这位 VP 提交书面报告。可以想象，花了这么多时间管理小事，唐纳德难以抽出足够的时间来思考长期性的战略规划，而这正是这个 VP 职位所必需的。不出所料，几个月后，唐纳德就从 VP 的职位上离开了。

◈ 情境 2：喜欢微观管理，在小事上花了过多的精力

阿尔曾是一家拥有 1500 多人的公司的 VP（副总裁），他负责行政和管理方面的工作。其中包括预算数额巨大的项目，例如与计算机相关的服务和系统、建筑的装修和维护等。然而，尽管管理的项目数额庞大，阿尔却从来没能向他的老板提出过任何可以为公司节省成本的措施。他倒是曾很骄傲地汇报说，他知道如何降低厕所卫生纸的浪费。这节省厕所卫生纸的措施和高达千万美元预算的其他项目比起来，简

直微不足道。

阿尔原本应该把精力放在更重要的领域，例如如何在提供更好服务的同时，为公司节省大额成本。这个例子就展示了微观管理的一大弊端——关注在许多鸡毛蒜皮的小事上，而不是关注于为数不多、但影响巨大的事情上。也许大家已经猜到了，阿尔在这个 VP 的职位上没能干多久。

法则 2：给合适的人安排合适的任务

理解每一位直接下属的长处和兴趣所在，并依此为他们分配合适的任务和责任。

授权很简单，但是成功的授权却是一门艺术。我们需要知道，何时进行授权、授权什么以及授权给什么人。而这最后的“授权给什么人”往往又是最难的。你得保证你所授权的人和你想法一致，保证他们有足够的技巧来出色地完成任务，保证他们有足够的动力来干好工作。在把工作分配给员工时，时刻谨记：对于任何职业、在任何职场环境中，能够承担重大工作的人永远都是少数。而我们要做的就是，找出这小部分人，然后把重要的任务和职责授权给他们。

当然了，我们同样需要其他的大多数的人，他们可以完成难度较低但同样关键的工作。我们需要认清：**几乎每个人都乐意承担职责，因为人们都希望感到自己是重要的，人们都希望享受到完成工作后胜利的喜悦。把合适的任务分配给合适的人，就可以实现这一目标。**

◆ 情境 1：让不出活儿的员工出活儿

塞米和兰斯都是工作很认真的员工。他们俩都有与本职工作相关领域的教育背景，但是他们的能力却无法跟上日新月异的现代科技发

展，从而也无法在工作中做得突出。一般来说，这样的员工肯定会让经理们头疼不已。不过，幸运的是，他们二人的经理都给他们分配了合适的任务。

塞米的经理让塞米负责外包供应商管理。塞米的技术背景有助于他充分理解供应商提交的成果。而且，工作认真负责的他，对供应商的监督一丝不苟，从而保证了工作质量。

而兰斯的经理则让他负责培训实习生。以兰斯的背景，培训实习生是绰绰有余。同样，认真负责的兰斯，仔细地制定出了完善的实习生培训计划。此外，待人温和的兰斯和实习生的关系也颇为融洽。

在以上两个案例中，二人的经理都为他们分配了合适的任务，从而让两个原本不出活儿的员工干出成绩来。

情境 2：通过授权给部门 CIO，总部 CIO 大获裨益

维克多是一家公司的总部 CIO（首席信息官），负责管理所有分部门的 CIO 们。上任后不久，维克多发现除了每月一次的部门 CIO 会议，平常 CIO 们的接触和沟通并不多。他猜想，这可能是由于月度会议由总部 CIO 和他的员工负责。以前的惯例是，总部 CIO 主持月度会议，他的员工负责安排会议议程和管理会议的行动计划等，各部门的 CIO 几乎没什么机会进行工作上的接触。于是，维克多想，部门的 CIO 都是典型的领导（leader），如果能赋予他们领导的地位，他们必定会更愿意参与。否则，他们就只是被动地参与。

想清楚这点后，维克多试图改变现状。首先，他把月度会议的名称改为 CIO 委员会，并把会议的管理职责交给部门 CIO，该委员会由部门 CIO 们所有。然后，各 CIO 们选出一名主席来领导该委员会。由

委员会主席设定会议议程，并负责管理会议行动计划，而总部 CIO 的员工则提供支持和帮助。为了让 CIO 们感到自己的特殊地位，维克多要求会议桌周围的椅子只预留给 CIO 们。

部门 CIO 们对这一改变感到十分高兴。让他们承担起 CIO 委员会的职责使他们精神为之振奋。原来参加月度会议只是为了应付总部 CIO 的命令，而现在的会议变成了部门 CIO 们讨论重要事情的平台。例如，他们可以在会上讨论如何发挥每一位部门 CIO 的专长，如何最大化利用他们的资源，如何共同开展一些项目等。简而言之，通过授权给分部门 CIO，现在的 CIO 委员会变得更加有效率、有成果、有意义。此外，总部 CIO 及其办公室的员工也节省了不少时间。此举可谓是双赢。

情境 3：错误的任命带来的不良后果

汤姆是一位新上任的部门总监，他上任后任命了一名 IT 经理加里。加里人很聪明，工作做得也不错，不过，他也有个问题。加里不仅擅长 IT 方面的工作，同时他也很“擅长”得罪人。加里十分好斗，因此大家都不喜欢他。由于汤姆任命了一个大家都不喜欢的人做 IT 经理，部门员工对加里的不满也影响到了汤姆。后来凡是汤姆做的决定，大家都认为是负面的，渐渐地，大家也开始不喜欢汤姆。后来，几位经理和高级技术人员联合起来，请求 VP（副总裁）解除汤姆的职位，VP 同意了。我相信，如果汤姆当初选择一个人缘比较好的人做 IT 经理的话，他应该不会被 VP 辞去职位了。

情境 4：合理地分配职责

通常情况下，专业杂志和大型会议的负责人都是志愿者，他们愿

意奉献时间和才干，来增加在专业领域的知名度，让更多的人知道他们。不过，这些工作一般都被认为是费力又费时。其实，大可不必如此。

在我看来，会议主席或者杂志主编们，不应该把时间花在会议和杂志的运转上，而应该放在管理上，包括发现其他愿意加入团队的志愿者，分配任务，并把合适的任务分配给合适的志愿者。

我曾经十分成功地筹备和管理过两次会议和两份杂志，我想说的是，我并没有花太多自己的时间，也没有完全靠我那有限的能力。我是怎样办到的？因为我知道很多专业人士，包括我自己，都喜欢增加在专业领域的可见度。那么如果我帮助优秀的专业人士增加可见度，那我应该能找到比我能力更强的人来帮助我。

对于专业会议，我首先把所有需要做的筹备工作划分成几个单独的任务，并为每项任务分别成立一个委员会，再给每一个委员会选出一名合适的人选担任委员会主席（值得注意的是，委员会主席比普通的委员会成员要好听得多。委员会主席们也可以再招聘更多的人来帮助他们完成任务）。每一项任务都是由其他人完成，当然了，不同的任务委员会之间还需要协调。因此，我又创立了两个职位，副总主席和场务经理，来负责各委员会之间的协调工作。我自己的主要职责就是战略规划：划分任务、寻找委员会主席和副总主席。只要这些工作完成了，那我就不必花什么时间来筹备，会议到时候自然顺利进行。

可以理解的是，对于不同的会议，实际的会议筹备任务和委员会主席的设立策略也不尽相同。例如，当我担任 IEEE（电气电子工程师学会）北卡年度讨论会主席时，我特别为会议增加了一个招聘会环节，并邀请了当地一家公司的备受推崇的 HR 经理负责招聘会环节。后来，

当我担任一项在墨西哥举办的国际会议的主席时，为了吸引更多人参加，我邀请了墨西哥大学的一位教授担任副主席，并邀请了墨西哥电信部长担任名誉主席。

而对于杂志，我几乎采用了相同的策略。我创立了更多的编辑职位，邀请那些比我更能干的人从事实际的编辑工作。当我担任杂志《Journal of Telecommunications》的总主编（EIC）时，我在很多次杂志上刊载了当时的热门话题。对于每一个热门话题，我聘请了在该领域十分擅长的人担任客座编辑，负责这些话题的编辑工作。几乎每期杂志实际上都是由这些能干的人完成的。而我自己，几乎不用做什么实际的编辑工作。当我担任杂志《IT Professional》的总主编时，我把我的职责划分为三个部分，并分别创立了三个助理总主编（AEIC），每一位负责其中一个部分。有这三位助理总主编负责，我几乎不用花时间在杂志的运营上，除了偶尔的战略规划工作。这三位助理总主编比我更能干，他们能做出比我更好的成绩来。

说起来还有些惭愧，这些会议和杂志的成功筹备，功劳不应该都是我的。请允许我借用里根总统的那句名言："把你能找到的最好的人放在你身边，授权给他们，并不要干预。"

法则 3：避免以个人名义做有争议的决定

对于具有争议性的问题，避免以个人名义做决定。成立研究委员会，由他们来推荐方案。通过控制委员会的构成，我们能够让委员会的方案和我们的想法一致。

作为经理，大部分工作都可以分配出去，但是关键性的重大事情需要自己做最后决定。不过，经理们可以成立委员会，来研究复杂的

问题，并由委员会来负责推荐解决方案。当你要做的决定具有争议性时，或者不论你选择如何处理，都会让一部分人不高兴时，这一策略就十分管用了。

值得注意的是，我们得保证委员会的推荐结果能满足我们的目标。如果委员会的绝大多数成员，要么和我们持有相同观点，要么对我们十分忠诚，那么成立一个委员会才是有用的。只要成立了研究委员会，那么看上去这些决定就不是经理单独做出的，而只是经理接受了委员会的推荐方案。这样做，通常可以将决定引起的反感和抵制降到最小。

情境 1：在学术环境中成立委员会

迈克曾经是一位很能干的大学校长。大家都知道，大学教员们一般都特别难管，他们通常不把权威放在眼里，所以大学的校长要想做得好，必须要深得老师们的喜欢。也正因为这样，如果校长要做一些具有争议性的决定，很可能会导致一部分老师不喜欢他。而迈克就利用了成立委员会这一策略来降低这一风险。

当处理具有争议性的问题时，迈克首先会和大家谈话，知道大家的想法。然后，他就做出了自己的决定，希望事情如何处理。不过，他并没有直接通知大家他的决定，而是成立一个委员会。由于他事先已经和这些人谈过，他就可以多让那些和他持有相同观点的人加入这个委员会。这样的话，委员会最终的决定就很可能和迈克的想法一致。而且，这些决定看上去不是迈克一个人做出的，而是由委员会集体研究后推荐的，因此大家的负面反应也会小很多。由此可见，迈克很会利用委员会这个策略，来处理具有争议性的问题。

情境 2：在政府环境中成立委员会

通常情况下，联邦政府内阁机构的 ASM（管理助理部长）是负责

部门范围内的管理工作和政策制定。其中一项职责就是资源的分配，而这个问题又往往是最具有争议性的。一位 ASM 想通过成立委员会共同做决定，来尽量减小决定带来的冲突。他让他办公室的 4 名员工以及来自其他办公室的另外 4 名代表共同组成一个委员会。通过控制委员会会议议程，这位 ASM 的员工们能够成功影响其他部门的员工们。因此，委员会做出的决定通常都和 ASM 的想法一致。

不过，政治就是政治。有时候，ASM 的员工故意利用会议议程来促成使他们自己获益的决定，而这些决定不一定是 ASM 想要的。如果 ASM 质问起来，他们就很容易地把责任推到其他部门的员工身上。

第六部分
拥有愿景：通往高层之路

第 11 章

跳出盒子来思考（Beyond The Box）

原则：像企业家一样去思考，形成具有前瞻性的愿景

策略：寻找突破现有工作局限的潜在机会

那些极其成功的人都有一个共同的特性：他们都习惯于跳出盒子来思考，并且愿意追求自己的愿景。这个过程可以分为三步：看清事物的全貌、形成愿景计划，然后实施或推销这个愿景。

传统思维认为，只要我们成功地完成了交办的任务，我们的工作就是出色的。这种想法本身没有错，不过，**要想获得事业上的快速发展，我们得像企业家那样去思考和行动**。不要把自己局限在交办的任务范围内，相反，我们应该跳出盒子去思考，想办法去提升现在和将

来的职业发展。

自从互联网行业诞生之初起，这个行业涌现了许多成功的企业家。他们可并不都是计算机专家，还包括家庭主妇和学生。不过，这些人的共同点是，**他们都具有企业家的思维方法，能够跳出盒子来找到潜在的机会，然后坚持不懈地执行或推销他们的愿景。**

在前面赢得老板赏识的章节中，我提到过“富有远见”是所有老板都欣赏的一个特点。我觉得这是一个很重要的话题，它值得我们进行深入地讨论，因为这一特点并不仅仅适用于和上司相处中，富有远见对我们的整个职业生涯都影响深远。

认真练习以下法则（下文会有详细介绍），可以帮助大家更好地跳出盒子来思考

- 法则 1：通观全局，发现机会；
- 法则 2：形成愿景计划；
- 法则 3：让他人相信你的愿景；
- 积极主动并富有远见（关于该法则的详细内容，请见第 8 章赢得老板赏识）；
- 不要抛光球鞋白费力（关于该法则的详细内容，请见第 6 章合理规划职业）。

此外，以下软技能也能帮助大家更好地跳出盒子来思考：

- 巧妙与人沟通（第 1 章）；
- 巧妙处理人际关系（第 2 章）；
- 聪明营销（第 3 章）；
- 聪明高效工作（第 4 章）；

- ▶ 合理利用时间（第 5 章）；
- ▶ 赢得老板赏识（第 8 章）；
- ▶ 正确激励员工（第 9 章）；
- ▶ 合理进行授权（第 10 章）。

法则 1：通观全局，发现机会

仔细审查如何通过改变来提高我们自己以及整个组织的绩效，如何才能给其他人的工作带来积极影响，以及他人又对我们有什么样的影响。

对于整个组织来说，我们作为其中的一员，就好比是森林中一棵树上的枝条。枝条会影响到树，树会影响到森林，森林会影响到整个环境。同样的，反之亦然。

为了保证我们所做的事情能够发挥最大的效益，我们得自行审查以下几点：

自身的技能组合

在当今时代，做一名成功的高级经理需要具备多种才能。那么你是否具备足够的技能？是否还需要进一步提高？你是否跟上了最新的科技进步和商业趋势？

比方说，如果你是一位具有很强技术功底的技术经理，但是管理经验相对不足，那么可以考虑去学习一些管理知识来弥补不足。又或者，如果你是负责管理运营的，那么你可能还需要去掌握一些关于工艺设计和产品营销方面的实用知识。

员工们的技能组合

在如今的社会，企业对员工的技能组合的要求是不断变化的，特

别是对于技术人员，这一点就更加明显了。那么，你的员工是否具备足够的最新技能呢?

比方说，很多公司的 IT 部门都把 IT 运营工作外包出去了，且没有觉得这样做有何不妥。不过，随着企业需求的改变，我们可能需要考虑，应该让公司内部人员掌握或者开发用于关键领域的技能。这样，至少我们的员工能够最大化地利用外包商提供的成果。用于关键领域的技能，简单的，可以指多媒体报告展示软件包，复杂的，也可以包括开发数据挖掘（Data Mining）和安全性能的软件。

运营

如果把我们负责的事业部或者运营系统进行微调，能否提高整个组织的效率? 或者能否提高公司其他部门的运营效率?

比方说，如果你是公司内部负责提供 IT 服务的，那么我们就该时刻关注，如何提高用户使用的友好度，如何扩大应用服务的范围等。

协作

我们还得反思，我们部门和其他部门之间是否形成了共生共存的良好合作关系? 不同的组，如果工作的项目或解决的问题具有类似性，那么只要各组能够合作，不仅可以为企业节省成本，还能提高绩效。进一步说，如果大家相互不协作，其代价也可能是十分昂贵的。

关于这方面的一个最好的例子，就是 2009 年圣诞节的“鞋弹”事件。恐怖袭击的嫌疑人在美国联邦政府一家情报机构的恐怖分子监控名单中，但却不在另一家机构的禁飞名单上。结果，“鞋弹”嫌疑人就这样浑水摸鱼地登上了阿姆斯特丹飞往底特律的航班。

按理说，这些联邦政府机构之间应该相互共享信息。当然了，如

果它们真的共享了，航空公司完全可以在技术上发现恐怖袭击嫌疑人并阻止其登机。所幸的是，这位“鞋弹”嫌疑人露出了破绽，正好其他乘客十分警觉，才阻止了悲剧的发生。不然，由于这些机构 IT 部门之间合作的缺乏，可能导致致命的灾难。

希望时至今日，那些受“鞋弹”事件牵连的机构能够跳出盒子来思考，不再局限于自己工作的范围，从而形成一个更加密切、共生共存的合作关系。这一点对于这些机构的 IT 部门来说尤其重要，因为如果 IT 合作做得好，其回报将是巨大的，而且 IT 工作对整个国家的安全作用举足轻重。

说起 IT 部门之间更密切、共生共存的合作关系，这里指的不仅仅是情报机构之间的合作，还可以指联邦政府之间其他机构 IT 部门之间的合作。如果所有的政府机构的 IT 能够协同合作，互相利用对方的资源，那么不仅每年可以节省出数十亿美元的成本，还能大大提高 IT 部门的工作绩效。遗憾的是，那些有权力来做这件事的人，却没有一个人能有愿望和远见，来使之变成事实。

充分利用科技

时刻记得质问自己，我们的部门是否充分利用了可选的科技来使组织受益？我们是否充分利用了网页、软件或者其他科技来增强我们的使命？

以网页的设计和建立为例。一个设计周全、实施合理的网页，可以极大地增强组织的使命、增加销售额、并美化公司形象。然而，尽管网页科技已经出现了 20 多年，很多组织仍然没有充分利用这一资源。

一个好的网站应该是能够直观快捷地提供用户想要的信息，或者是企业希望展示的信息。一个好的网站应该能够为员工提高绩效提供所有工具。一个好的网站应该能够提供用以增强公司使命的各种数据。如果任何组织的网站没有做到以上几点，那么这个公司的 CIO（首席信息官）就是失职的。

再以智能化操作软件为例。一个设计合理、实施完善的智能软件可以极大地增强公司的使命。如果我们愿意放弃做井底之蛙，我们还可以设计出那些几乎可以创造奇迹的智能软件。比方说，有的智能软件系统可以将外部独立的数据库和我们的数据库进行实时连接，从而推算出原本很难获得的信息。还有的智能软件系统可以控制网络开关，从而阻止或者减少服务拒绝带来的损害。不幸的是，这个领域的潜力并没有得到应有的重视。

市场和科技的变化

在日新月异的科技和瞬息万变的市场面前，本部门或者其他部门是否做好了应对的准备？这个任务和 CIO 的关系应该是最大的。在大多数组织，CIO 的角色是，或者应该是，对科技更新及其产生的影响懂得最多的高级经理，同时也应该是负责让 CEO 跟上这些科技变化的人。

大家都知道，沃尔玛的成功部分原因在于，其巧妙运用了最新的 IT 科技、基础设施、物流、分销和运营。（文章标题：45 Years of Wal-Mart History：A Technology Time Line，网址链接：http：//www. cio. com/article/147005/45_Years_of_Wal_Mart_History_A_Technology_Time_Line）

如果说沃尔玛是成功利用 IT 科技的典范，那么 USPS（United States Postal Servic，美国邮政管理局）则是一个失败的反例。（以下分析是我个人的思考，有的读者也许会不认同。）

在过去长达 40 多年的时间里，USPS 像以前的 200 多年那样继续故步自封，没有能跳出盒子来思考。尽管拥有先进的基础设施，USPS 仍然比不上 FedEx（联邦快递）公司和 UPS（United Parcel Service，联合包裹服务）公司以及互联网。USPS 一直亏损，而且不是个小数目。取消周六的送件服务和提高邮资并不能从长远来解决问题，还可能导致业务量受到影响。

最近几年，USPS 开始出现了试图改变的迹象。如果 USPS 能够像企业家那样思考问题，它们的服务可以充分利用基础设施的便利，进而夺回一部分被 FedEx 和 UPS 抢走的业务。USPS 可以结合基础设施的优势和互联网科技，来创造一些增值的额外收入。

法则 2：形成愿景计划

形成愿景计划，并制定出行动计划来实现愿景。

一旦确定要采取的行动，那么我们需要找出值得追求的愿景目标。

比方说，以 EMR（Electronic Medical Record，电子病历）系统为例。为医生们设计的 EMR 系统，一般具备以下功能：查看医疗记录、患者健康和治疗信息、处方药管理、开药单和化验申请数据库等。不过，如果能继续跳出盒子来思考，更具愿景性的 EMR 系统还可以继续延伸功能，甚至包括为医生提供分析和建议方案或者依靠专家系统辅助医生来进行诊断等。EMR 系统应该可以让为同一患者进行治疗的、位于不同地点的医生，都能登录到该患者的电子病历信息库。让

我感到吃惊和不解的是，为什么几乎没有人能有此愿景来建立这样的患者信息库。要知道，这样不仅可以大大提高医疗质量、节省医疗成本，甚至还可以挽救更多的生命。

为患者而设计的 EMR 系统，同样应该让患者可以登录到他们自己的 PHR（Personal Health Records，个人健康档案）系统中。一般情况下，PHR 系统包括了患者的化验结果，并可以查看下次门诊的时间。然而，更具愿景性的 PHR 系统还可以包括医疗记录、有关患者疾病的详细解释信息以及关于处方药的相关信息。

本章后面还会继续讲到其他的例子。

法则 3：让他人相信你的愿景

如果个人的职权无法让你实现愿景计划，那么就得向其他利益相关者（stakeholders）解释和推销你的愿景计划。

有些愿景计划是在我们自己的职权范围内，我们可以按照自己的意思来实施。例如，前面第 10 章的法则 2 中，我提到了一位总部 CIO 想要成立部门 CIO 委员会。这个目标就可以在总部 CIO 的职权范围内轻易实施。后面我还会提到类似的例子，一位 SVP（高级副总裁）想要拓宽其知识面，这自然也是可以由自己去做的事情。

不过，有些情况下，我们的愿景想要得以实施，还得靠其他利益相关者的共同支持。比方说，在第 8 章的法则 4 里，我讲到一位名叫亨利的人，他有一个宏大的愿景——让公司提供高速通信产品，这自然是在他的职权范围之外的了。为了让他人相信他的愿景，他不得不数次向高级经理层做报告，阐述他的目标。在本章的后面还有一个例子，讲的是一所大学的电子工程系的系主任，他认为本系的教员应当

和计算机科学系的教员更加密切地合作，开发研究生课程、共同从事研究项目等。这个愿景也是在这位系主任的职权范围之外。后来，他花了一年的时间来让校领导和其他利益相关者相信他的目标的正确性。功夫不负有心人，最后他的愿景得以成功实现。

在前面的聪明营销这一章中我们讲到了类似的话题，说的是如何来推销一个已经存在或者即将完成的产品。这里我们讨论的是如何推销一些可以在将来带来好处的主意，这就类似于请风险投资家来为我们投资。一位风险投资家曾对我说：“风险投资家们只投资梦想。”所以，如果想让别人相信我们的愿景，我们就得尽量描述出一副最美的图画。

一个职业成功快速发展的故事

在下面的例子中，尽管我要讲的是愿景目标对以下这些人的职业发展的巨大影响，但是毋庸置疑，他们都具备多种才能，具有愿景只是他们的优势之一。

情境 1：在 8 年的时间里，从经理升到总监、副总裁和高级副总裁

当罗恩刚从一所顶尖大学获得博士学位后，他走了一条那所大学的其他人一般都会走的路——加入一家知名机构的研发部门。尽管罗恩在那里干得不错，也学到了很多，不过他意识到，要想从众多的知名研究人员中脱颖而出，困难应该是很大的。于是，在那里工作两年后，他决定“换个池塘”，去当新池塘里的大鱼。

于是罗恩加入了一家大型无生产线电子公司的产品部门，担任一

线经理。（无生产线公司，设计用于特殊用途的芯片，但不自行生产。而是将设计样本交给芯片产品制造商，由制造商进行生产。在这个公司里，产品部门的职责是寻找成本合理的芯片制造商。）

罗恩原本可以因循守旧地工作，简单地寻找可靠的、价格合理的制造商。然而，他还有自己的愿景。他觉得，要想做一个出色的产品经理，他需要掌握普通产品总监必备的知识以外的技能。例如，他认为自己还需要学习以下技能：市场营销、产品设计、产品生产（这是他的愿景）。因此，他制定了以下行动计划：①提升市场营销技能，以便更好地理解现有客户和潜在客户对芯片特性的需求和偏好。②充分理解芯片设计流程，这样他就可以根据客户需求，为设计工程师们提供切实可行的建议。③深入理解生产制造流程，以便更好地和制造商协商价格并保证产品质量（这些是他的愿景计划）。通过掌握以上技能，罗恩拥有了出色完成工作所需的足够技能。罗恩跳出盒子以外的愿景，在自己的努力下得以实现。同时他的努力带来的出色业绩，也得到了执行副总裁的认可。因此，不到 4 年的时间里，罗恩就被提拔到总监、生产部副总裁的职位。

在他担任生产部副总裁后大约 1 年的时间里，一次我们一起吃晚饭。席间，他很忙，不得不通过手机回复邮件。他向我表示歉意，并自夸式地抱怨道，除了副总裁职位以外，他还兼任一条产品线的总经理。又过了 6 个月以后，我们再次见面。他边走路边打电话，他抱歉地对我说，现在他不仅是副总裁，还担任了三条产品线的总经理。

到了这时，罗恩这条鱼在那个公司里就显得有些过大了。那家公司里没有高级副总裁的职位，而总裁和执行副总裁都是那家公司的创始人。换句话说，他已经没有上升空间了。于是，他想，是时候再次

换个“池塘”了。

现在，罗恩已经是一家年预算160亿美元的公司的高级副总裁了，这家公司的规模大约是上一家的四到五倍。这家公司能够给他更多的成长空间。在写作此书时，他刚刚开始这份新工作，不过我坚信，以他的愿景、才能和技巧，他很快就会被提升到更加高级的职位上去。

很显然，“跳出盒子来思考”给罗恩带来的回报是很丰厚的。如果他没有“跳出盒子”去，他现在可能就无法住在价值数百万美元的豪宅中了。

◆ 情境2：在四年的时间里，从高级技术人员到部门总监和副总裁；毕业七年后便获得正教授职位

一所顶尖大学的教授准备创立一家智囊咨询和软件开发公司。和他一起创业的，有他的两位同事、一位过去的学生和一位刚毕业的学生威廉。这所大学的老师和学生们都对现实生活中的实际问题不感兴趣，而喜欢用严格的数学方法来解决问题。当然了，大家都明白今时不同往日，他们不再是处理理论问题，而需要重新调整心态，用不同的方法来解决现实生活中的问题。而五个人中，威廉对于新环境的行动计划最激进、最大胆，以下是他的愿景计划：①细致认真地学习现实工作中可能会有的实际问题，这些在过去处理理论问题时是完全不必要的（跳槽到更具前景的项目中去，对挑战性的工作任务表现出热情）。②在解决问题时，乐意接受近似的结果并做出妥协，这和以往在解决理论问题时所要求的严格和苛刻是完全不同的（要想高效，就别追求完美）。③经常参加科技会议报告，以此巧妙地提高自己和公司在业界的知名度（一石二鸟）。④通过发表论文来建立自己和公司的权威

（一石二鸟）。有了这些策略，所有公司交给威廉的项目，他都完成得十分出色，他对公司的重要性也逐渐增加。

威廉不仅工作成绩突出，他对公司的忠诚度更让公司的总裁印象十分深刻。总裁注意到，威廉不论做什么，总是把公司的利益放在首位。如果二人出现了意见分歧，威廉总是尽最大努力去执行总裁的决定。

由于威廉的愿景策略和他对公司、对总裁的忠诚度，威廉在 4 年的时间里，从高级技术人员被一路提拔到总监和副总裁。他还建立了一个团队，并使这个团队成为公司里最能干、创造利润最多的团队。此外，他还在国际上建立起了业界的知名度。

在那家公司工作了 7 年之后，威廉开始遇到瓶颈，他几乎没有了成长空间。于是他决定换个“池塘”，跳槽到大学去。一般情况下，要想成为正教授，至少需要 10 年以上的积极研究和教学经验。不过，威廉外出做报告和发表论文的策略，让他已经拥有了大量出版物和一定的知名度。很快，他就得到了正教授的任命。

◆ 情境 3：从系主任到院长，再到大学校长

20 世纪 70 年代中期，劳埃德当时担任一所州立大学的电子工程系的系主任。在计算机领域，他注意到以下现象：①计算机科学系开设的课程和他所在的电子工程系里的计算机工程的课程存在重叠。②几年前，这所州立大学的教学系统已做出决定，在劳埃德所在的校区只开设计算机科学/工程的本科课程，而在另一个校区开设计算机科学/工程的研究生课程。

劳埃德全盘分析了大局，他知道拥有过硬的计算机科学/工程的博

士课程对于这所大学未来的发展十分重要。于是，他构思了自己的愿景：①在他所在的校区内，必须设立一个过硬的计算机科学/工程研究生课程；②计算机科学系和电子工程系应该充分利用彼此的资源。

要实现这些愿景，劳埃德也遇到了两个挑战：①如何让其他校区的领导不反对，因为原本是要把计算机科学/工程的研究生课程设在那个校区的。②如何能够让两个系的老师们协同合作。

劳埃德的愿景计划是：设立以计算机为基础的、表面上看似为跨学科的研究生项目，他把这个项目叫作“计算机研究项目”。劳埃德招募了同一校区内其他系的老师加入。在官方文件上，这个项目并不是计算机科学/工程的研究生项目，而是一个包含了计算机科学和电子工程课程的跨学科研究生项目。有了这个说法，其他校区的领导也就不能表示反对了。同时，劳埃德还劝服了校领导来批准和支持这个项目。事实上，这就是一个由计算机科学系和电子工程系中的计算机专业联合举办的研究生课程。劳埃德让两个系的老师都相信，这样做对他们都有好处。为了避免潜在的管理上的冲突，劳埃德特意从校外招聘了一位项目总监。

劳埃德的努力得到了回报，计算机研究项目获得了成功。不久之后，他就被提升为学校工程院的院长（从系主任到院长，劳埃德只用了4年时间）。当然了，他能快速晋升到院长职位，还依赖于他的很多其他技能。不过，在很多项目上拥有愿景，在他的晋升中发挥了大作用。

作为工程院的院长，劳埃德保持了跳出盒子来思考的做法。他做了很多事情，包括整合学术课程和创建新的研究中心。在他的管理下，这所大学的工程类课程在全美国的排名迅速上升，并且进入了前20

位。最后，劳埃德担任了这所大学的校长。

担任校长后不久，这所大学的体育部就出现了混乱的局面，体育系主任辞职。劳埃德知道，在乱摊子没有收拾好之前，是很难吸引到一位拔尖的体育系主任人选的。于是，他再次跳出盒子来思考，他任命了一位工学院的系主任担任代理体育系主任，首先把局面理清楚。这一策略被证明是明智的。局面收拾好后，劳埃德就找到了一位能干的体育管理员来担任体育系主任。

作为校长，劳埃德构想创建第二个校园，让工业界的研究者和学校的老师在那里得以相互切磋，取长补短。他成功地向当时的州长传达了他的愿景，后来州长就分配了一大片土地给这所学校，用于建设研究型校园。此外，劳埃德还成功地向慈善基金会推销了他的愿景，因此获得了大量捐赠，用于新校区的设施建设。截至目前，劳埃德应该是这所大学历史上，给学校带来贡献最大的一位校长。

现在，劳埃德已经退休了。没有一位校长能够像他那样在校长职位上做那么长时间。当然了，他在事业上的快速晋升和成功，不仅仅依赖于他跳出盒子来思考的能力，他还具有很多其他的管理才能。然而，他的愿景才能，在其中发挥了巨大作用。

写在最后

本书的目标

很多人都听过一个不同说法但意思相近的座右铭："如果我们有能力、认真工作、能完成交办的任务，我们就能得到认可。"此话不假，但又不尽然，这句话具有一定的误导性。事实上，要想得到充分的认可，除了有能力、认真工作和完成交办的任务以外，还得有合适的"软技能"。

我注意到，也许是由于以上这句误导性的话，很多技术人士没有认识到软技能的重要性，不擅长也不愿意去学习软技能。同时，我也注意到，只要愿意，一些技术人士可以很轻易地掌握这些软技能。正是由于这些观察，才激发了我写作这本书。我希望工程人士和 IT 人士能够明白，究竟什么是聪明的软技能，以及这些软技能如何能帮助他们获得事业上的快速发展，并帮助他们实现事业目标。

本书未涵盖的软技能或法则

如果我们问不同的人同一个问题，获得快速晋升和事业成功所需

的软技能到底有哪些？我们得到的答案肯定是不同的。我希望这本书的内容已经涵盖了职业快速发展所必需的重要的基本软技能。我把本书的初稿发给几个能胜任审稿工作的人看，希望得到他们的建议，看看有没有什么可以补充的。让我十分感激的是，他们为我提供了几个法则，供我参考。不过，事后我发现，除了一个法则之外，其他的法则要么就是在本书中的其他章节中已经被涵盖了，要么就是与本书的内容关系不大（唯一例外的法则是："想要别人听你的，先倾听别人的看法"，是由弗兰克·费兰特（Frank Ferrante）建议的）。这些法则可以归纳成五个方面，读者朋友们如果在其他地方读过其他软技能，大家会发现，那些法则都可以归入以下五个方面中的某一个。

与生俱来的个性

很多人天生就有亲和力，其中最显著的就是"有魅力"，或者说叫做"亲切的""讨人喜欢的"个性。我觉得这些特点是与生俱来的，不是通过学习就能获得的软技能。然而，如果读者能够掌握本书中"巧妙处理人际关系"、"赢得老板赏识"、"正确激励员工"这几章中所提到的大部分法则，你们便可以获得和那些天生有魅力的人一样甚至更好的效果。（在本节的后面，我会整合个性和软技能，并称之为"具有亲和力或类似的软技能"。）

本书中已经涵盖并且介绍得更清楚的法则

有些法则的说法可能有细微差别，但它们和本书中所讲的法则意思其实是一样的。其中，审阅者为我建议的参考法则之一是"加入专业组织"。这个建议其实是与扩展人脉有关的。然而，本书中已经有一章专门讲到了成功建立人脉关系的最好方式，包括参加专业会议和加

入专业组织等。

有些法则是软技能所带来的效果，而其本身并非软技能

有些法则看似像是软技能，但是事实上不是。比方说，有个建议是：寻找和充分利用“贵人”的作用。如果我们能展示出专业技能和个人技能，我们就不需要花心思去想，如何利用“贵人”的力量了。相反，“贵人”会自动找到我们的。

一些法则是座右铭，但本身并非软技能

这里最好的例子就是“专业精神和素养”以及“团队合作”。这两点其实是对所有职场人士的普遍要求，而非专门针对职业快速发展的，其本身也并非软技能。

有些法则对于职业快速发展关系不大

有些软技能在很多时候都非常重要，但是其并不一定会带来职业的快速发展。例如，“如何有技巧地辞退员工”，这对于经理来说是个很重要的软技能，但是我认为这不一定会带来职业的快速发展。再比如说招聘，我其实写过一篇文章专门谈如何正确招聘，但是我没有把这篇文章收入到这本书中。因为，同样的，招聘对于经理来说固然重要，但其并不一定会带来职业的快速发展。

还有些法则是能胜任工作的职业人士都该具备的

对于职业人士来说或，有些法则是对他们的共同要求。对于这些法则，不论你是否希望得到职业的快速发展，都应该遵守。其中一个例子就是，在合理地时间内回复电子邮件。（合理的时间到底是多长，倒没有具体的时间规定。不过，我通常在 24 小时内会回复。）另外一个例子，是一位外派到韩国三星公司工作的美国人告诉我的有趣故事。

在韩国三星公司，早上高级别的员工到达办公室，或者下班离开办公室时，其他较低级别的员工都要起立致敬。

成功人士的软技能

我可以很肯定地说，几乎所有在事业上有突出成就的人，都很擅长本书中所提到的软技能。然而，这并不意味着他们在所有的方面都十分突出，一般来说，他们只能在某些方面特别出众。根据我对 12 位事业有成者（首席执行官、高级主管、大学校长、美国国家工程院院士）的观察，我发现了以下结果，归纳如下：

	擅长本书中所提到的绝大多数软技能	具有亲和力或类似的软技能	擅长跳出盒子来思考	擅长沟通	擅长正确跳槽	专业技能	
						很好	十分突出
首席执行官 1	√	√	√	√		√	
首席执行官 2	√		√	√			√
首席执行官 3	√	√	√	√		√	
高级副总裁	√	√	√	√		√	
高级主管 1	√	√	√	√	√		
高级主管 2	√	√	√	√		√	
高级主管 3	√	√	√	√		√	
大学校长 1	√	√	√	√		√	
大学校长 2	√	√	√	√		√	
大学校长 3	√	√	√	√		√	
美国国家工程院院士 1	√	√	√	√			√
美国国家工程院院士 2	√	√	√	√			√

通过上表，大家可以看出，除了首席执行官 2，其他所有人都具备天生的亲切个性或类似因素。然而，首席执行官 2 以其十分突出的专业技能弥补了亲和力上的不足。另外一个例外是高级主管 1，一般来说，高级主管们如果在专业领域也很擅长的话，这对他们的事业会很有帮助。但是高级主管 1 在这方面却不是十分突出，不过也是相当不错的。同时，由于他擅长合理跳槽，又弥足了专业技能不突出的弱项。

基于以上观察，我可以得出以下结论：如果我们想在事业上取得较大成就，我们至少需要具备本书所讲的绝大部分软技能。结合上表的分析，我们需要具备亲和力的个性（或具备能带来类似效果的软技能）、擅长沟通、懂得跳出盒子去思考，并在我们的专业领域具备扎实的硬技能。如果你的软技能有所欠缺，那我们就得具备十分突出的硬技能。反过来，如果我们的硬技能还不错，但算不上特别突出的话，那我们就得在软技能方面比别人突出。

职业目标因人而异

根据个人的实际情况，每个人的职业目标不尽相同。有的人渴望担任高层主管，有的人却没有这样的期望。有的人热心担任管理职位，然而有的人更喜欢当技术人员。

1998 年，安迪·葛洛夫（Andy Grove）从英特尔辞去 CEO 职位。几年前，他得知自己患有前列腺癌，几年后得以治愈。疾病治愈后，他还是选择了辞职。然而，尽管苹果的前任 CEO 史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）患有更难治的癌症，而且治疗失败，他依然坚持担任 CEO 直到去世。在写作本书时，80 多岁的沃伦·巴菲特（Warren Buffett）还奋斗在伯克希尔·哈撒韦（Berkshire Hathaway）公司的 CEO 职位

上。而2000年时，比尔·盖茨（Bill Gates）在45岁时就辞去了微软的CEO职位。

肯恩是一家公司的高级总监，家住加州，公司位于华盛顿州。如果他不是每周都这样两地跑的话，或者他愿意举家搬到华盛顿州，他原本是很可能升到副总裁的职位的。而一家大型研发机构的首席科学家吉米，他能做到现在这个职位，部分原因是他的家人愿意陪着他，在10年里搬了三次家。

弗兰克曾经是一家高级经理，但是他并不想在公司的管理层中继续往上走，因为他担心那样他会没有时间陪他的孩子和孙子们。而高级副总裁罗恩，为了晋升到现在的职位，就经常远离孩子频繁出差。

当年我离开美国财政部时，我其实有一个机会可以进一步提升我的事业。不过由于健康的原因，我不得不婉拒。而我的一个同事，当时正积极努力想获得职业晋升，后来他还当上美国某部的副部长了。

尽管每个人的职业目标不同，但是本书中所提倡的软技能对大家一样重要。尽管我的上述结论是基于我对一些事业上颇有成就的人的观察，但是不论你的职业目标是什么，这些软技能同样适用于我们每一个人。

附　录

软技能原则、策略、法则汇总

表 A-1　软技能的原则与策略

软　技　能	原　　则	策　　略
巧妙与人沟通	力求简洁，抓住重点	让受众在有限的注意力集中的时间内理解重点
巧妙处理人际关系	让别人感觉良好	设身处地，站在他人的角度想问题
聪明营销	和“顾客”产生共鸣	以最好的方式推销我们的“产品”（我们自身、我们的作品、我们的任务）
聪明高效工作	以合理的付出获得最大回报	寻找能带来最大回报的工作方法；如果不能带来合理回报，则适时拒绝、放弃或者做出调整
合理利用时间	意识到时间比金钱更重要	力求得到好的 ROI（投资回报率）；把空闲时间变成机会；尽量减少效率低下的时间

（续）

软技能	原则	策略
合理规划职业	有策略地“换池塘”（跳槽）	寻找能发挥我们长处的职位或雇主
正确面试	和面试官产生共鸣	面试前认真准备；面试中避免表现得漫不经心或自大傲慢
赢得老板赏识	让老板脸上有光	我们做得好的时候，功劳归老板；支持老板的政策；弥补老板的弱项
正确激励员工	关心员工	关心员工的职业发展，并以行动帮助他们实现职业目标
合理进行授权	明智审慎地分配责任	在合适的时间将合适的责任分配给合适的人
跳出盒子来思考	像企业家一样去思考，形成具有前瞻性的愿景	寻找突破现有工作局限的潜在机会

表 A-2　巧妙与人沟通

原则：力求简洁，抓住重点

策略：让受众在有限的注意力集中的时间内理解重点

法则	解说
胸有成竹，时刻准备好电梯演说	要想给人留下良好的印象，就得随时准备好在合适的时机对答如流
开宗明义，在演讲的开头抓住人心	在演讲或书面报告的开头提出重点
化繁为简，三张图表阐明问题	借用图表解释复杂问题，但尽量不要超过三张
感同身受，和受众共鸣	了解受众的背景和兴趣，为他们量身定做演讲，并和他们产生共鸣
小心谨慎，避免不恰当的评论	注意我们所说的话，不过脑子说的话会带来负面效果
简单至上，用平实的语言来沟通	用目标受众能轻易理解的词语和句子来沟通

（续）

法　　则	解　　说
生动活泼，运用幽默自嘲来吸引人	通过自嘲来保持幽默感和谦卑，在演讲中适当加入些笑话，有助于吸引听众的注意力
想要别人听你的，先倾听别人的看法（参照第 2 章巧妙处理人际关系）	别人说话时，认真倾听，这样才能显示对说话人的尊重，才能真正听懂别人的观点，才能更好地作答
精心打造演讲稿，赢得客户（参照第 3 章聪明营销）	在展示中强调产品亮点，传递能够引起顾客共鸣的信息

表 A-3　巧妙处理人际关系

原则：让别人感觉良好

策略：设身处地，站在他人的角度想问题

法　　则	解　　说
想要被人接受，先要接受别人	以融入他人文化的方式来接受他人，是和他人建立良好关系，让自己被接受的最简单办法
知己知彼，方能百战不殆	了解自己以及他人的长处和弱项、喜好和厌恶，将有助于我们赢得良好的人际关系
内心激进，但别锋芒外露	即使身怀职业晋升的雄心壮志，也要保持谦虚的态度。锋芒不外露反而会给我们带来意想不到的收获
先给予，后回报	通过给予别人好处来收获职业上的回报
有效地扩展人脉在于少扩展人脉	让更多业界的人知道我们，增加我们在业界的可信度，以此来建立成功的人脉（成功的人脉并不在于认识的人多）
想要别人听你的，先倾听别人的看法	别人说话时，认真倾听，这样才能显示对说话人的尊重，才能真正听懂别人的观点，才能更好地作答
谈话中使用自嘲幽默，使自己受欢迎（参照第 1 章巧妙与人沟通）	通过自嘲来保持幽默感和谦卑，会使我们更受欢迎，也会给人以成功、自信的印象
避免过分自信的错误（参照第 4 章聪明高效工作和第 7 章正确面试）	警惕不要从自信走向过度自信

表 A-4　聪明营销

原则：和“顾客”产生共鸣

策略：以最好的方式推销我们的“产品”（我们自身、我们的作品、我们的任务）

法　　则	解　　说
了解客户的需求，并与客户产生共鸣	根据顾客的需求、兴趣和期望，来设计和展示产品性能
扬“产品”之长，避“产品”之短	强调“产品”的优势，淡化“产品”的弱势，以最好的方式呈现“产品”
精心打造演讲稿，赢得客户	在展示中强调产品亮点，传递能够引起顾客共鸣的信息
用你的激情感染他人的激情	展示商品时，让观众感受到你的兴奋、自信和激情。激情是富有感染力的，我们的激情可以带动客户的激情
小心谨慎，避免不恰当的评论（参照第 1 章巧妙与人沟通）	注意我们所说的话，不过脑子说的话会带来负面效果
简单至上，用平实的语言来沟通（参照第 1 章巧妙与人沟通）	用目标受众能轻易理解的词语和句子来沟通

表 A-5　聪明高效工作

原则：以合理的付出获得最大回报

策略：寻找能带来最大回报的工作方法；如果不能带来合理回报，则适时拒绝、放弃或者做出调整

法　　则	解　　说
要想高效，就别追求完美	避免做一个完美主义者，应该去追求最大的投资回报率（ROI）。追求完美的人往往要的资源多，但出的成果少
避免过度自信招致大错	小心不要从自信走向过度自信。过度自信的人往往低估完成目标所需的资源和努力，最终即使不是完全失败，也无法取得理想的结果

（续）

法　　则	解　　说
出现问题时，注重自我检讨	当事情出现问题时，应该立足自身如何寻找更正方案，指责别人往往于事无补，还可能适得其反
一石二鸟（参照第5章合理利用时间）	如果可能的话，尽量让一项工作成果用于不同的用途
不要抛光球鞋白费力（参照第6章合理规划职业）	放弃那些根本不能以我们所期望地方式去发展的项目或任务

表 A-6　合理利用时间

原则：意识到时间比金钱更重要
策略：力求得到好的 ROI（投资回报率）；把空闲时间变成机会；尽量减少效率低下的时间

法　　则	解　　说
像风险投资家投资金钱一样投入时间	以获得较高的长远 ROI 为目标，在最开始时充分、明智地投入时间
一石二鸟	如果可能的话，尽量让一项工作成果用于不同的用途
力求最大的 ROI	如果可以选的话，选择有更高 ROI 的任务；如果有机会的话，提高任务的 ROI
将效率低的时间变得有效率	如果不得不参加一些生产率低的活动，在可行且适合的情况下，同时做点其他能带来生产率的事情
把空闲时间变成机会	利用空闲时间来做些可以促进职业发展的事情
白天小睡让头脑保持清醒	在白天合适的时间里小憩一会儿（只有在可行的情况下）。白天小睡可能是投资时间的最好方式之一

表 A-7　合理规划职业

原则：有策略地“换池塘”（跳槽）
策略：寻找能发挥我们长处的职位或雇主

法　　则	解　　说
做“小池塘”里的“大鱼”	寻找一个能让我们脱颖而出的工作环境，这样我们才更有可能获得事业上的成长
在合适的时机换个“池塘”	在一个组织实现一定目标后，换到另一个组织的更有希望的职位
不要抛光球鞋白费力	如果不能如期望地那样得到职业晋升，要么就换个组织或职位，要么就放弃寻求职业发展
好的第一印象，才能给别人持久的好印象	在新工作的开始努力表现，争取给别人一个好的第一印象。第一印象往往会在别人心中影响很久

表 A-8　正确面试

原则：和面试官产生共鸣
策略：面试前认真准备；面试中避免表现得漫不经心或自大傲慢

法　　则	解　　说
收集相关信息，做好充分准备	收集研究与所申请职位相关的信息，包括职位的细节、组织的使命、甚至可能的话，也了解一下面试官的背景
扬己之长，避己之短	在求职面试时，尤其要注意扬长避短，强调我们的优势，淡化我们的不足，以给面试官留下好的印象
准备好有针对性的“电梯演说”	为了扬长避短、和面试官产生共鸣，针对可预见的问题，精心准备一系列“电梯演说”
感同身受，和面试官产生共鸣	为了和面试官产生共鸣，量身定做面试中的回答，以符合面试官的兴趣和期望
你自信，面试官才会对你有信心	在面试中展示出自信，才可能赢得面试官对你的信心

（续）

法　　则	解　　说
避免过度自信招致失态	警惕不要从自信走向过度自信
小心谨慎，避免不恰当的评论（参照第 1 章巧妙与人沟通）	注意我们所说的话，不过脑子说的话会带来负面效果
简单至上，用平实的语言来沟通（参照第 1 章巧妙与人沟通）	用目标受众能轻易理解的词语和句子来沟通
用你的激情感染他人的激情（参照第 3 章聪明营销）	展示商品时，让观众感受到你的兴奋、自信和激情。激情是富有感染力的，我们的激情可以带动客户的激情
精心打造演讲稿，赢得客户（参照第 3 章聪明营销）	在展示中强调产品亮点，传递能够引起顾客共鸣的信息

表 A-9　赢得老板赏识

原则：让老板脸上有光

策略：我们做得好的时候，功劳归老板；支持老板的政策；弥补老板的弱项

法　　则	解　　说
以忠诚赢得老板的信任	以行动和语言来表示我们对老板的忠诚
通过和老板分享功劳，主动承担错误来获得赏识	如果你成功地完成了项目，把功劳让给老板；如果老板的工作出现了失误，主动去承担他的过错
察言观色，读懂老板话里的真意图	对老板话里的真意图和言外之意要有敏感性。通过捕捉细节，判断出老板真实的喜好，猜透老板究竟希望我们做什么、不要做什么
积极主动并富有远见	主动寻找改进绩效的方式，如扩大服务范围、增加新功能、增加投资回报率等
对挑战性的工作任务表现出热情	乐意接受老板提出的任何富有挑战性的工作，并且认真完成这些工作。这是我们获得老板认可和晋升的大好机会

（续）

法　　则	解　　说
小心谨慎，避免不恰当的评论（参照第1章巧妙与人沟通）	注意我们所说的话，不过脑子说的话会带来负面效果
简单至上，用平实的语言来沟通（参照第1章巧妙与人沟通）	用目标受众能轻易理解的词语和句子来沟通
不要抛光球鞋白费力参照第6章合理规划职业）	如果老板是愚蠢和荒唐的，那么就换个组织或职位

表 A-10　正确激励员工

原则：关心员工

策略：关心员工的职业发展，并以行动帮助他们实现职业目标

法　　则	解　　说
爱护员工才能赢得员工的忠诚	员工的忠诚是赚来的，不是要求来的
把功劳让给下属	避免和员工争功，毕竟功劳最终都是经理们的
用赞扬来激励员工	通过真诚地赞扬和鼓励来激励员工
不要抛光球鞋白费力（参照第6章合理规划职业）	放弃那些不能够按照我们的期望取得进步的人

表 A-11　合理进行授权

原则：明智审慎地分配责任

策略：在合适的时间将合适的责任分配给合适的人

法　　则	解　　说
以少做换多得	避免微观管理，微观管理只会让你事倍功半
给合适的人安排合适的任务	理解每一位直接下属的长处和兴趣所在，并依此为他们分配合适的任务和责任
避免以个人名义做有争议的决定	对于具有争议性的问题，避免以个人名义做决定。成立研究委员会，由他们来推荐方案。通过控制委员会的构成，我们能够让委员会的方案和我们的想法一致

表 A-12　跳出盒子来思考

原则：像企业家一样去思考，形成具有前瞻性的愿景

策略：寻找突破现有工作局限的潜在机会

法　　则	解　　说
通观全局，发现机会	仔细审查如何通过改变来提高我们自己以及整个组织的绩效，如何才能给其他人的工作带来积极影响，以及他人又对我们有什么样的影响
形成愿景计划	形成愿景计划，并制定出行动计划来实现愿景
让他人相信你的愿景	如果个人的职权无法让你实现愿景计划，那么就得向其他利益相关者（stakeholders）解释和推销你的愿景计划
积极主动并富有远见（参照第 8 章赢得老板赏识）	主动寻找改进绩效的方式，如扩大服务范围、增加新功能、增加投资回报率等
不要抛光球鞋白费力（参照第 6 章合理规划职业）	放弃那些不能够按照我们的期望取得进展的愿景

Copyright © 2013 by the Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc.

All Right Reserved. This translation published under license. Authorized translation from English language edtion, entitled < Fast-Tracking Your Career: Soft Skills for Engineering and IT Professionals >, ISBN: 978-1-118-52178-6, by Wushow "Bill" Chou, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

本书中文简体字版由 Wiley 授权机械工业出版社出版，未经出版者书面允许，本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。版权所有，翻印必究。

本封面贴有 Wiley 的防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记　图字：01-2013-9366 号。

图书在版编目（CIP）数据

快晋一步：职场黄金法则/（美）周武修著；南风琳译. —北京：机械工业出版社，2015.8

书名原文：Fast-Tracking Your Career：Soft Skills for Engineering and IT Professionals

ISBN 978-7-111-51467-1

Ⅰ.①快…　Ⅱ.①周…②南…　Ⅲ.①成功心理－通俗读物　Ⅳ.①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 214292 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号　邮政编码 100037）

策划编辑：林　桢　　责任编辑：林　桢

版式设计：赵颖喆　　责任校对：陈　越

封面设计：马精明　　责任印制：乔　宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2015 年 11 月第 1 版第 1 次印刷148

mm×210mm · 7 印张 · 225 千字

0001—4000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-51467-1

定价：29.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务	网络服务
服务咨询热线：010-88361066	机 工 官 网：www.cmpbook.com
读者购书热线：010-68326294	机 工 官 博：weibo.com/cmp1952
010-88379203	金 书 网：www.golden-book.com
封面无防伪标均为盗版	教育服务网：www.cmpedu.com

作者简介

周武修（Wushow“Bill”Chou）

出生于上海，美国加州大学伯克利分校博士。毕业后进入了一家商业科技公司，四年后升为副总裁。1976年，受北卡罗来纳州立大学礼聘创办电子计算机研究所，并担任该研究所主任。

1993年在克林顿总统任内，被任命为美国财政部副助理部长。在财政部任内，又被加任为信息总管。监督该部下属14个机构的信息管理（包括14名CIO，11000余名员工，项目年预算为20亿美元)。鉴于他的特殊贡献，美国联邦政府财政部授予其功勋服务奖章。

译者简介

南凤琳（Teresa Nan）

2007年毕业于中国人民大学，获法学硕士学位。曾供职于美国嘉吉公司（Cargill），担任人力资源专员。在嘉吉公司期间，她曾多次对员工进行职场软技能方面的培训，并翻译了大量英文原版培训资料。

审校者简介

李雄武（Shungwu Lee）

祖籍江西，1962年赴美，1966年毕业于伊利诺伊州大学，获电机工程博士学位。随后，他在该校担任教授长达29年。美国DEMACO公司创始人、美国国家工程院院士，曾荣获多项奖励和荣誉。

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037

电话服务
服务咨询热线：010-88361066
读者购书热线：010-68326294
010-88379203
网络服务
机工官网：www.cmpbook.com
机工官博：weibo.com/cmp1952
金书网：www.golden-book.com
教育服务网：www.cmpedu.com
封面无防伪标均为盗版

策划编辑◎林桢 / 封面设计◎鞠杨

该书作者不仅经验丰富、见解独特，而且著述等身、热心扶助后进，用许多实际案例简要、精辟地分析做事做人的道理，有助年轻人人尽己才、提升软实力，寻求事业发展。

——香港城市大学校长、中国工程院外籍院士、美国国家工程院院士 郭位博士

这本书最难能可贵的地方，就是周博士用深入浅出的语言把职场上必须要具备的软技能“武林招式”一一列出，并且附上许多实例探讨。对将要进入职场的年轻人，这绝对是一本必备的床头书。

——美国高通公司全球营运资深副总裁 陈若文博士

我从学生做到校长，一路上错失了很多机会，如果我早读了周博士的书，这些错失可能避免。这本书呈现给你11项聪明的软技能，包括重要法则、经验、原理和大量实例，帮助你达到成功的职业生涯。

——美国北卡罗来纳大学名誉校长、IEEE会士 拉里K.蒙特斯博士

我以自己在职场上所犯的错误、得到的教训奉劝大家，如果你有志于在职场上持续发展，每天应看看这本书。我个人认为这本书十分实用，我相信你也会有同感。享受阅读吧。

——美国国家农业研究署副署长 刘耀经博士

这本书的忠告正中靶心，就是单靠顶尖技能并不能保证职场高升，我特别喜欢这本书简明的指南形式。

——IEEE计算机社团前任主席、美国联邦政府高级主管、IEEE会士 海伦·伍德

IEEE
WILEY

Copies of this book sold without a Wiley Sticker on the cover are unauthorized and illegal

机械工业出版社E视界

机械工业出版社微信公众号

上架指导 经管职场

ISBN 978-7-111-51467-1

ISBN 978-7-111-51467-1

9 787111 514671

定价：29.80元